سلسلة علم الاجتماع المعاصر
الكتاب الثامن عشر

النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم

دكتور السيد الحسينى

استاذ علم الاجتماع
كلية الآداب — جامعة عين شمس

الطبعة الخامسة

١٩٨٥



دار المعارف

الطبعة الأولى : ١٩٧٥

الطبعة الثانيه : ١٩٧٧

الطبعة الثالثه : ١٩٨١

الطبعة الرابعة : ١٩٨٣

الطبعة الخامسة : ١٩٨٥

الناشر : دار المعارف ـ ١١١٩ كورنيش النيل ـ القاهرة ـ ج ٠ م ٠ ع

الى زوجتــى

التى تتحمل فى صمت عناء مهنتى

السيد الحسينى

محتويات الكتاب

الباب الأول

الباب الثانى

البَابُ الأوَلْ

النظرية والاطار التصورى

الفصل الأول

موضوع الدراســـة

لعل من ابرز سمات العصر الحديث غلبة الطابع التنظيمى عليه ، وتغلغله فى كافة وجوه الحياة الاجتماعية حتى ليخيل الى المرء ان هذا العصر قـد أصبح عصر التنظيمات • فلقد شهد القرن العشرون نموا تنظيميا واسع النطاق فرضته التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الحـــادة التى أصابت المجتمعات الحديثة ، وعاونت عليه بعض الاتجـــاهات الفكرية التى آمنت بان التنظيمات الحديثة هى اكثر الاشكال التنظيمية قدرة وكفاءة على تحقيق الأهداف التى أنشئت من اجلها ، وانها هى النتائج الحقيقى للحضـــارة الحديثة التى تؤمن بالترشيد والفعالية والكفاية •

على أن التنظيمات ليست شيئا جديداً ابتدعه الانســـان الحديث • فالتاريخ يشهد على أن الحضـــارات المختلفة قد أقامت تنظيمات عديدة لكى تحقق اهـــدافا مختلفة • فالفراعنة انشــأوا تنظيمات مكنتهم من اقامة الاهرامات ، وأباطرة الصين استعانوا منذ آلاف السنين بتنظيمات عاونتهم على بناء مشروعات رى هائلة ، والرومان أقاموا تنظيمات تجارية معقدة حققت الأهداف التى كانوا يصبون اليها حينئذ • بيد أن التنظيمات التى شهدتها هذه الحضارات كانت محدودة النطاق ، فهى لم تكن تستوعب سوى جانب ضئيل جدا من افراد المجتمع ، فضلا عن أن الأسس التى كانت تستند اليها كانت أسسا تقليدية تبعد كثيراً عن الأسس الموضـــوعية التى تقوم عليها التنظيمات الحديثة (١) •

---

(١) ويكفى فى هذا المجال الاشارة الى أن التنظيمات التى عرفتها الصين القديمة كانت لاتتطلب من الشخص الذى يريد الالتحاق بها أن تكون لديه معرفة متخصصة أو كفاءة فنية ، بل كانت تشترط أن تكون لديه معرفة =

وهناك عوامل عديدة أسهمت فى حدوث النمو التنظيمى الذى شهدته المجتمعات الحديثة ، لعل ابرزها وأخطرها وزنا ، ذلك التباين الشديد الذى اتسمت به مظاهر الحياة الاجتماعية المختلفة ، وما فرضه ذلك التباين من اقامة تنظيمات جديدة تواجه الظروف المتغيرة والوظائف الجديدة والنشاطات المستحدثة التى كانت نتاجا لتعقد الحياة الاجتماعية وتشعبها . وهكذا يبدو واضحا أن الدوافع التى حدت بالمجتمعات القديمة الى اقامة تنظيمات تختلف عن تلك التى حدت بالمجتمعات الحديثة الى اقامتها . ففى المجتمعات الأولى كان الملوك والاباطرة ينشئون التنظيمات لكى يتمكنوا بواسطتها من تدعيم حكمهم وفرض اراداتهم ، ولكى يتمكنوا أيضا من القبض على مقاليد السلطة بسيطرتهم على هذه التنظيمات (١) . أما فى المجتمعات الحديثة فلقد ظهرت التنظيمات لكى تواجه التباين الشديد الذى شهدته هذه المجتمعات ، والتنوع الذى أصبح خاصية تميزها ، والتغير الذى هو من أبرز سماتها .

وبالاضافة الى هذه التغيرات البنائية التى ساعدت على النمو التنظيمى الحديث ، هناك تغيرات ثقافية موازية لعبت دورا لايستهان به فى احداث ثورة تنظيمية حديثة . ولقد بدت هذه التغيرات الثقافية واضحة فى سيطرة قيم ثقافية حديثة تؤكد عموماً الرشد ووضوح الهدف والفعالية والموضوعية والتخصص (٢) ، وهى قيم تسير مع روح التنظيمات الحديثة وجوهرها .

= فلسفية عامة وقدرة على الخطابة فى الناس وقرض الشعر الرصين . كما أن الحياة الشخصية لعضو التنظيم لم تكن منفصلة عن التنظيم الذى ينتمى اليه . أما المكانة التى يحتلها فى التنظيم والمكافآت التى يحصل عليها منه فكانت تتوقف على المكانة التى تحتلها أسرته فى المجتمع انظر :

Etzioni, A., Modern Organization ; Prenitice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1964 ; p. 106.

(١) Eisenstadt, S., « Bureaucracy, Bureaucratization and Debureaucratization », Admin. Sci. Q., Vol. 4 ; 1959, p. 303.

(٢) Blau, P., Bureaucracy in Modern Sciety, W. Y. ; p. 33.

وما دراسة ماكس فيبر weber عن « الاخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية (١) » الا مثالا يعكس لنا بوضوح التغيرات الثقافية التى شهدها للعصر الحديث ، وهى تغيرات تؤكد الرشد فى كل مجالات الحياة • ولقد وجد هذا الرشد مجاله الحقيقى وظروفه المواتية فى التنظيمات الحديثة التى تسعى أولا وقبل كل شىء الى تحقيق اهداف محددة تتطلب تبنى نظرة رشيدة ، نظرة تلائم أفضل تحقيق ممكن لهذه الأهداف •

هذا وقد اختلفت نظرة العلماء والمفكرين نحو النمو التنظيمى الهائل الذى شهدته المجتمعات الحديثة • فمنهم من حن الى الماضى حنينا طاغيا ونعى على التنظيمات الحديثة سيطرتها على الفرد سيطرة كاملة ، افقدته معها حريته التى هى أعز ما لديه ، وسلبته القدرة على المبـــادءة التى هى أبرز علامات انسانية الانسان ، بحيث أصبح الانسان الحديث وحيدا غريبـــا لايعدو أن يكون ترسا فى آلة لاتتوقف لحظة عن الدوران • ومنهم من كان أقل تشاؤما فنظر الى القضية نظرة منصفة مبررا هذه الجوانب السلبية بتطور حتمى ونمو ضرورى لايخلوان من نفقات يتعين على الانســـان الحديث أن يدفعها ، وان النمو التنظيمى الحديث قد حمل فى طياته عناصـــر ايجابية تدعمه ، أبرزها التعاون الذى يتطلبه التنظيم الحديث لكى يتمكن من البقاء والدوام ، ذلك التعاون الذى حل محل الاعتماد الذاتى الذى كانت تقوم عليه الاشكال التقليدية من التنظيم (٢) • ومنهم من كان أكثر تفاؤلا ، فنظر الى التنظيمات الحديثة بوصفها أدوات أو وسائل تضمن تحقيق الأهداف ، وأنها الشكل التنظيمى القادر على الوفاء بما تتطلبه المجتمعات الحديثة •

ومن العسير حسم هذه القضـــــية حسما نظريا ، لأنها تنطوى على مشكلات بالغة التعقيد • لذلك يبدو لنا أن البحث الامبيريقى يستطيع أن يوضح أبعاد هذه المشكلات ، كما انه يستطيع أن يحول هذه التأملات النظرية الى شواهد واقعية تكشف عن الدور الذى تلعبـــه التنظيمات فى المجتمعات

---

(١) Bendix, R., Max Weber : An Intellectual Portrait, N. Y., 1960, p. 165.

(٢) Whyte, W., Jr., The Organizational Man, N. Y., 1965, p. 96.

الحديثة ، والتأثيرات المختلفة التى تحدثها على الانسان (١) • حينئذ يمكننا التحقق مما اذا كان التنظيم سيدا يلهب بسياطه ظهور أعضائه ويسلبهم حريتهم ، أم أنه الوسيلة أو الأداة القادرة على تحقيق أهداف معينة بطريقة فعالة رشيدة •

وتقودنى هذه النقطة الى توضيح المعنى الذى أقصده بالتنظيم ، وهو معنى لا يختلف كثيرا عن المعنى الشائع الذى يمنحه اياه الدارسون المحدثون• فالتنظيم بمعناه العام هو وحدة اجتماعية أو جماعة يرتبط أعضاؤها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محددة من القيم الاجتماعية والمعايير (٢) • بيد أننا نقصد بالتنظيم معنى أكثر تحديدا • فهو كما سيستخدم على طول هذه الدراسة وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة ، وتتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق هذه الاهداف • وقد تختلف مسميات التنظيم ، لكن جوهرها واحد لايتغير • فقد يستخدم

---

(١) هذا على الرغم من النغمة السائدة التى نلحظها فى بعض الأعمال النظرية والتى تحاول دائما الربط بين الترشيد وسعادة الانسان الحديث • ويدعم الذين يؤكدون العلاقة الايجابية بين الترشيد وسعادة الانسان وجهات نظرهم بقضية يعوزها التحقيق الامبيريقى ، وهى انه كلما قل اغتراب أعضاء التنظيم زادت كفايته وفعاليته ، وأن الادارة الناجحة التى تقود التنظيم قيادة رشيدة تستطيع أن تحقق أقصى درجات السعادة والتوافق لأعضاء يخضعون لحياة تنظيمية بالغة الترشيد •

(٢) وهذا هو المعنى الذى يشير اليه المفهوم الواسع « التنظيم الاجتماعى » • فالتنظيم الاجتماعى يشير الى طائفة من الظواهر الاجتماعية تتناول بصفة عامة الطرق والوسائل التى بمقتضاها يتخذ السلوك الانسانى طابعا نظاميا منظما منتظما أنظر :

Cooley, C., Social Organization, N.Y., 1915 and Geer, A., Social Organization, N.Y., 1955 .

البعض مصطلح « البيروقراطية (١) » للاشارة الى المعنى الذى يقصد بمصطلح التنظيم . وقد يميل البعض الآخر الى اســـتخدام مصطلحات محــددة مثل « منظمة » أو « مؤسسة » ، ولكنها تشير أيضـــا الى المعنى الذى يتضمنه مصطلح التنظيم . وفى ضوء هذا التعريف يصبح التنظيم الاجتمـاعى (٢) خاصية أساسية لتلك الوحدة الاجتماعية التى سنتفق منذ الآن على وصفها « بالتنظيم » .

= وبعبارة أخرى فان التنظيم الاجتماعى يشير الى الأساليب التـى تضمن انتظام السلوك بالشكل الذى يمكن ملاحظته ، وهو انتظام يتوقف على الظروف الاجتماعية التى يعيش فى ظلها الأفراد . أما عناصر التنظيم الاجتماعى بهذا المعنى فتشير الى توافر علاقات اجتماعية بين عدد كبير من الأفراد وتوافر معتقدات مشتركة توحد بينهم وتوجه سلوكهم . انظر :

Blau,P., Scott, R., Formal Organizations : A Comparative Approoch, San Francisco, 1962, p. 2.

(١) سأستخدم مصطلح التنظيم فى أغلب مواضع هذه الدراسة . بيد أننا سنستخــــدم فى بعض الاحيان مصـــطلحى « التنظيم البيروقراطى » و « البيروقراطية » فى مواضع أخرى للاشارة الى مضمون مصطلح « التنظيم » وهو استخدام فرضه علينا الموقف الذى نعالجه . وحينما نستخدم المصطلحين الاخيرين نعنى المعنى العلمى الحيادى لهما ، لا المعنى السلبى الذى يربطه البعض بهما والذى يشير الى تعقد الاجراءات والروتين وبطء الاستجابة .. الخ . واذن فمصطلح « التنظيم البيروقراطى » « البيروقراطيه » اللذان سنصادفهما يشيران الى المعنى الذى قصده فيبر بهما .

(٢) ومع ذلك نجد بعض الدارسين يستخــدمون مصـطلح التنظيم الاجتمـــاعى للاشـــارة الى المعنى الذى يتضمنـــه مصطلحى « التنظيم و « البيروقراطية » . ويستند هؤلاء الدارسون الى تصور محدد هو أن عملية التنظيم الاجتماعى التى تتم من خلال التفاعل الاجتماعى تشكل فى نهاية الأمر انساقا تتحدد حدودها بوضوح ، تأخذ بأسباب الاستقرار البنائى التى تأخذ بها التنظيمات ، وتسعى الى خلق ثقافة مشتركة . وما تلبث بعد ذلك ان تنمو فيزداد حجمها وتعقد علاقاتها لتصبح فى النهاية درجة عالية من الصوريه . انظر مثالا على ذلك فى :

Oslen, M., The Proces of Social Organization, N.Y., 1968, pp. 64-83.

ولكى يتحقق للتنظيم وجوده ، عليه أن يصوغ أهدافا محددة واضحة ، ترسم ابعاد نشاطاته ، وتنظم الآمال التى يصبو الى تحقيقها ، وتوجهه نحو أمور يتعين عليه أن يكافح من اجلها اذا ما أراد البقاء • وأهمية هذه الأهداف تكمن فى أنها هى السند الذى يبرر وجــوده ، والأساس الذى ينظم معاييره وأحكامه ، والمحك الذى فى ضوئه يمكن قياس فعاليته وقدرته على تحقيق هذه الأهداف بنجاح • هى ـ باختصار ـ علة وجوده ، ومصدر توجيهه • وعلى التنظيم بعد ذلك أن ينظم نشاطاته بطريقة تضمن أفضل تقسيم عمل ممكن يتولى بمقتضاه كل عضو فيه مهام وواجبات محدده يتعين عليه أدائها ، اذا ما أراد الاستمرار فى عضويته ، ويؤدى هذه المهام طبقا لقواعد وأسس تنظم العمليات التى يقوم بها وتحدد خطواتها • وفى مقابل هذا الاداء يحصل العضو على مكافأة تختلف أشكالها باختلاف التنظيم • وبحكم عضوية الفرد فى التنظيم يخضع لنظام رئاسى محدد ، فيه يكون مســئولا عن الاعمال التى يؤديها والأعمال التى يؤديها مرؤسوه ، بمقتضى تفويض للسلطة يعبر فى نهاية الأمر عن تسلسل محدد للسلطة يتخذ فى أغلب الأحوال شكلا مركزيا • ويخضع الفرد بعد ذلك لنظام اتصال معين يحدد القنــوات والمسارات التى تنظيم العلاقات الرئاسية • وتشترك هذه الخصائص جميعها لتشكل طبقات اجتماعية متباينة ، ومستويات مهنية مختلفة تعبر كل منها عن مصــالح مشتركة واهتمامات خاصة تختلف ـ ان لم تتعارض ـ مع المصالح والاهتمامات التى تعبر عنها الطبقات الاجتماعية والمستويات المهنية الأخرى ، مما يؤثر على بناء التنظيم ووظائفه (١) •

---

(١) وبهذا المعنى نستطيع أن نجد أمثلة واقعية عديدة على التنظيمات • فهى تشمل فيما تشمل الوحدات الاجتماعية التى تتوافر فيها كل الخصائص السابقة أو بعضا منها مثل المصانع ، والهيئات الحكومية التى تمارس الخدمة المدنية والجيش ، والمستشفيات ، والجامعات ، والبنوك ، والســجون ، والنقابات ••• الخ • فكل هذه الوحدات الاجتماعية انشئت لكى تحقق أهدافا محددة ، وتستعين ـ بدرجات متفاوته ـ بعدد من التدابير والاجراءات التى تضمن بها تحقيق أهدافها •

ويلتقى تصورنا للتنظيم مع التصور الشائع (١) له بعض الجوانب • ولكنه يفترق عنه فى جوانب أخرى • ويبدو الالتقاء أوضح ما يكون فى تأكيد الأبعاد البنائية التى تضمن تحقيق التنظيم لأهدافه ، وهى الابعاد التى يعبر عنها تسلسل السلطة ، ونظام الاتصـــال ، وتقسيم العمل ••• الخ • أما الافتراق فيحدث عندما يؤكد تصورنا جوانب الصراع وتوزيع القوة والتغير فى التنظيم ، وهو تصور سوف نزيده وضوحا وتفصيلا فى مواضع كثيرة لاحقة •

ومن الواضح أن تصورنا للتنظيم تصور جامع غير مانع ، فهو يصف تلك الوحدات الاجتماعيـــة التى اتفق العلماء على اطلاق مصطلح التنظيمات عليها • ولكنه لايمنع من توافر خصائص التنظيم فى وحدات اجتماعية قـــد لا ينطبق عليها مصطلح التنظيم بمعناه الضيق • ومع ذلك فســـوف تظل خاصيتا الأهداف الواضحة الصريحة ، والنشأة المتعمدة المقصودة هما أبرز ما يميز التنظيم (٢) عن كافة أشكال الجماعات والوحدات الاجتماعية الأخرى•

---

(١) كما عبر عنه البنائيون الوظيفيون وعلى رأسهم ماكس فيبـــر • وبارسونز ، وجولدنر ، وميرتون •

(٢) وبهذا المعنى تكون التفرقة واضحة بين مصطلحى «التنظيم الرسمى» و « التنظيم غير الرسمى » • فالأخير يشير الى الممارسات غير الرسمية التى تظهر فى شكل استجابة للقواعد الرسميـــة المنظمـــة للتنظيم • وتظهر هـــذه الممارسات عادة من خلال العلاقات الاجتماعية الطبيعية التى تظهر بين أعضاء التنظيم ، وتلك العلاقات التى لاتسير مع ما تحدده خـــريطة البناء التنظيمى • وتبدو التفرقة بين المصطلحين واضحة اذا ما أدركنا أن المصطلح الأول يعبر عن البيئة التنظيمية الحقيقية التى يعيش فى ظلها أعضاء التنظيم ، بينما يعبر المصطلح الثانى عن الاستجابات التى تظهر فى مواجهة هذه البيئة • انظـــر :

Roethlisberger, F. and Dickson, W., Management ad the Worker, Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1939, pp. 537 ff.

وبرغم ما ينطوى عليه تعريفنا للتنظيم من قصور مصدره اتساعه واتاحته فرصة استيعاب وحدات اجتماعية أخرى ، الا أن ايجابيته تتضح اذا ما أدركنا المخاطر التى ترتبت على استعانة بعض الدارسين المحدثين بمحك واحد أو متغير محدد يستخدمونه لتعريف التنظيمات والتمييز بينها . فاذا كان اتزيونى Etzioni قد عرف التنظيم فى ضوء « وضوح أهدافه وقدرتها على التعبير عما يقصده التنظيم » ، الا أنه قد واجه صعوبات بالغة حين حاول تحديد هذه الأهداف ، لأنها كثيرا ما تخضع للتغير المستمر والاستبدال الدائم، فضلا عن مشكلات قياسها (١) ، وهى مشكلات لانستطيع التغاضى عنها ، لأنها ستجبر الدارس فى نهاية الأمر على تبنى النظره المتحيزة التى يقدمها المديرون والقائمون على التنظيم .

وعلى الرغم مما نلمسه من اتفاق ضمنى بين العلماء حول مفهوم التنظيم، الا أن افتقاد تعريف محدد شامل له قد يثير فى بعض الاحيان نوعا من البلبلة والغموض ، فضلا عن الصعوبات التى واجهها الذين يريدون الانطلاق من اطار تصورى معين يتضمن فهما محددا للتنظيم ، لأنهم سيجدون أنفسهم مكبلين بمجموعة من المفاهيم والقضايا المحددة لاتعينهم على فهم شامل لبناء التنظيم ودينامياته . ويبدو ان هذا الموقف سيظل قائما لفترة مقبلة ، فوجهات النظر فى دراسة التنظيم لاتزال بعيدة عن موضع الالتقاء ، والفهم الخاص للتنظيم لايزال قائما حتى فى أكثر بحوث التنظيم حداثة .

ومهما يكن من أمر الاختلاف بين العلماء المحدثين حول تعريف دقيق للتنظيم ، الا أن الشىء الذى يبعث على الاطمئنان أنهم حينما يستخدمون

---

(١) لأن قياسها يسلم ــ بداءة ــ بوجود اتفاق عليها بين جميع الأفراد . وهذا ما اعترف به ايتزيونى نفسه فى مقال نظرى له ميز فيه بين نموذجين لتحليل التنظيمى : الأول هو نموذج الهدف ، والثانى نموذج النسق ، وحينما نشل فى الأخذ بالنموذج الأول لجأ الى النموذج الثانى ، وهو نموذج لايقل عن الأول غموضا وتحيزا كما ساوضح فى الفصل الثالث انظر :

Etzioni, A., «Two Approcaches to Og,nizational Analysis : A Critique and Suggestion, «Admin. Sci. Q., Vol., 5, 1960, pp. 257-278.»

مصطلح التنظيم يقصدون الاشارة الى خصائص بنائية معينة بالذات مثل تقسيم العمل ، وبناء السلطة ، ونسق الاتصال ، ونظام المكافآت ، ووضوح الأهداف ، وهى خصائص أكدها أغلب من تصدى لمعالجة التنظيم • بيد أن الاختلاف نشأ حينما أراد الباحثون صياغة تعريفات دقيقة للتنظيم فى ضوء الدور الذى تلعبه كل من هذه الخصائص فى تحديد شكل التنظيم وطابعه •

وفى حدود هذا التصور العام للتنظيم يمكننا القاء نظرة سريعة على الجهود النظرية والامبيريقية التى بذلت لاكتشاف جوانبه وابعاده • ولو أردنا التأريخ الدقيق لهذه الجهود قلنا أن سان سيمون Saint-Simon كان أول من سجل ظهور الاشكال التنظيمية الحديثة وحدد ملامحها ودورها فى المجتمعات الحديثة • بيد أن معالجة سان سيمون للتنظيم جاءت جزءا من معالجة اشمل هى ظهور العلم الحديث وما نجم عنه من اتجاه عالمى ، اتجاه تتجه فيه السلطة نحو الاستناد المطلق الى المهارات العلمية والمعرفة الوضعية (١) •

على أن أهم وأخطر الجهود النظرية التى جاءت بعد سان سيمون ، كانت تلك التى قدمها كارل ماركس Marx وماكس فيبر Weber وروبرت ميشيلز Michels فلقد قدموا لنا تحليلات نظرية بالغة العمق تناولناها بشيء من التفصيل فى الفصل التالى تحت عنــوات « النظريات الكلاسيكية فى التنظيم » ، وهى كلاسيكية لأنها تناولت التنظيم من منظور راسع ، مكنها من دراسة التاثير الذى أحدثه نمو التنظيمات الحديثة على بناء القوة فى المجتمع ، ذلك البناء الذى يعبر عن جوانب ترتبط بجوهر حريــة الانسان وصميم وجوده • وبغض النظر عن إختلاف معالجــة هؤلاء المفكرين للتنظيم ، الا أنهم اشتركوا فى خاصية أساسية هى ، اهتمامهم بدراســة وتحليل المشكلات الناجمة عن الحضارة الصناعية ، ومعالجتهم لهذه المشكلات فى ضوء الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التى شهدتها المجتمعات آنئــذ •

---

(١) Gouldner, A., «Organizational Analysis» in Merton, R., et al., (eds.) Sociology Today, N.Y. ; 1959 ; pp. 400-401 .

فماركس يحلل التنظيمات البيروقراطية فى ضوء مفاهيمه وتصوراته عن الصراع الطبقى ، وازمة الراسمالية ، وحتمية المجتمع الشيوعى ، وفيبر ينطلق فى تحليله من قضية أساسية هى ، أن التنظيم البيروقراطى شكل أو نمط من أنماط التنظيم يتصف بالعمومية ، ثم يدعم قضيته هذه بنموذج مثالى لايزال حتى الآن مصدرا لالهام الدارسين المحدثين • أما ميشيلز فيتخذ موقفا يختلف عن موقف سلفيه • فالتنظيم عنده نظام للسيطرة السياسية وأداة تستخدمها قلة حاكمة تسعى قدر استطاعتها الى ابعاد القوة عن مصدرها الشرعى لتكون فى يدها أداة لخدمة مصالحها الخاصة •

ولقد شهد الربع الثانى من القرن العشرين اهتماما نظريا وامبيريقيا واسع النطاق فى مجال دراسة التنظيمات • ويرجع هذا الاهتمام الى عوامل عديدة لعل أهمها التقدم الذى حققته العلوم الانسانية بصفة عامة خلال هذه الفترة ؛ والذى أدى بدوره الى ان أصبح التنظيم موضع اهتمام علوم الادارة والنفس والاقتصاد والسياسة والاجتماع • ولقد حاول دارسو هذه العلوم الافادة من نظرياتهم وتصوراتهم ومفاهيمهم فى دراسة التنظيمات مما أدى فى نهاية الأمر الى وضع نظرية التنظيم فى موقف صعت ، بدا على وجه الخصوص حينما ظهرت أطر تصورية مختلفة الاتجاهات والنزعات ، مما خلق احساسا بفقدان الأمل فى اقامة نظرية متكاملة فى التنظيم •

ولسنا هنا فى وضع يسمح بالاستطراد فى تحليل أبعاد هذا الموقف الصعب، فلقد خصصنا له فصلا كاملا أوضحنا فيه الاتجاهات النظرية الحديثة فى دراسة التنظيم ، ودرسنا باستفاضة ثلاثة اتجاهات نظرية أساسية هى الاتجاه البنائى الوظيفى ، واتجاه النسق الاجتماعى الفنى ، واتجاه الدراسة النفسية الاجتماعية للتنظيم • ففى الاتجاه الأول قدم عدد من علماء الاجتماع اسهامات سوسيولوجية هامة فى دراسة التنظيمات ، ونجحوا الى حد كبير فى الافادة من الاتجاهات النظرية فى علم الاجتماع فى دراسة أبعاد التنظيم ودينامياته ، واستطاعوا بذلك تقديم اسهامات نظرية شكلت فى مجموعها حوارا نظريا ممتعا • فتالكوت بارسونز Parsons طبق نظريته الشهيرة عن « النسق الاجتماعى » فى دراسة التنظيمات ، وروبرت ميرتون Merton أسهم اسهاما نظريا هاما عندما حاول اختبار نظرية ماكس فيبر فى التنظيم ، ذاهبا الى

أن نظرية التنظيم قد افتقدت بعدا هاما هو « المعوقات الوظيفية » ، وفيليب سلزنيك Selznick ينطلق من مفهوم « تفويض السلطة » الذى مكنه من دراسة ديناميات التنظيم ، وألفن جوادنر Gouldner يكشف عن الوظائف التى تؤديها القواعد فى التنظيم ويخلص الى ضرورة تعديل الأحكام والقضايا التى قدمها فيبر ، وكاتز katz وكان kahn يتبنيان مفهوم « النسق المفتوح » لكى يكشفا عن طبيعة العلاقة التى تربط بين التنظيم وبيئته (١) ·

وبرغم الاسهامات النظرية والامبيريقية الهامة التى قدمها البنائيون الوظيفيون لدراسة التنظيمات الا أنها لاتخلو من نقائص وثغرات ترجع – فيما أعتقد – الى الأساس الفكرى الذى يقوم عليه الاتجاه البنائى الوظيفى ،والافكار التى ينهض عليها · فهو – كما نعلم – ينطلق من فكرة النسق التى تفترض – بل وتسلم – بأن كل اجزائه تتساند فيما بينها لتسهم فى النهاية فى تحقيق وحدته وتوازنه وتكامله ، وهى فكرة أوضحت فى أكثر من موضــــع التحيز الايديولوجى الذى تنطوى عليه ، واغفالها للجوانب الدينامية فى النسق التى أبرزها الصراع وتوزيع القوة والتغير · وفضلا عن ذلك جاءت معالجة هؤلاء العلماء لبعض المفاهيم السوسيولوجية غامضة فى بعض الاحيان بحيث يصعب تطبيقها تطبيقا دقيقا فى دراسة التنظيمات · وأبرز هذه المفـــاهيم مفهومى الوظائف الكامنة والوظائف الظاهرة ، ومفهومى التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى · فلقد أوضحت الدراسات المتعاقبة صعوبة الفصل فى بعض الأحيان بين ماهو ظاهر وما هو كامن ، وبين ما هو رسمى وما هو غير رسمى · واذا ما أضفنا هذه النقطة الى التحيز الايديولوجى الكامن فى مفهوم النســـــق ، استطعنا ان نزن بدقة اسهام هؤلاء العلماء فى دراسة التنظيمات ·

---

(١) ظهرت أعمال هؤلاء العلماء فى المصادر التالية :

Parsons, T., «Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations», Admin. Sci. Q., Vol. 1, 1965, Nos. 1 and 2, pp. 63-85 and 224-239 ; Merton R., «Bureaucratic Structure and Personality», in Merton, R., et al., Reader in Bureau cracy, Glencol, 1952, pp. 261-272 ; Selznick, P., «An Approcah to the Theory, of Bureaucrary», Amer. Sociol. Rev., Vol. 8, 1943, pp. 47-54 ; and Foundations of the Theory of Organizations», Amer. Sociol. Rev., Vol. 13, 1948, pp.25-35 ; Gouldner A., Patterns of Industrial Bureaucrary, Glencol, III. : 1954 ; Katz, D., and kahn. R., The Social Psychology of Organizations, N.Y., 1966.

وما يقال عن البنائيين الوظيفيين يقال ايضا عن ابنائهم الشرعيين أصحاب اتجاه النسق الاجتماعى الفنى · فلقد انطلقوا أيضا من مفهوم النسق، ولكنهم أرادوا تجنب الخطأ الذى وقع فيه أسلافهم ، فمنحوا مفهوم النسق معنى يتسع ليشمل العلاقات المتبادلة بين كل من التكنولوجيا والبيئة وعواطف الأفراد والشكل التنظيمى · ثم قدم أبرز ممثليهم أمثال وليام فوت هوايت Whyte وروبرت بلونر Blauner وبيرنز Burns وستوكر stalker اسهامات امبيريقية خالصة (١) لايخلو بعضها من طرافه وجدية ، لأنهم وجدوا فيما قدمه البنائيون من جهود نظرية عونا لهم وسندا ، فكفاهم ذلك مشقة البحث عن أطر نظرية جديدة · وهذا هو السبب الذى دفعنى الى القول بأن الاتجاه الفكرى الذى انطلق منه أصحاب اتجاه النسق الاجتماعى الفنى ينطوى أيضا على تحيز ايديولوجى بدا أوضح ما يكون فى اغفال مصادر التغيير وأسباب الصراع فى التنظيم ، هذا فضلا عن التضليل الذى نشأ عن مماثلتهم التنظيم بالكائن العضوى ، وهى مماثلة أضعف من أن يوجه اليها النقد عنا · وكان من نتيجة ذلك كله غموض الأحكام والقضايا التى توصل اليها علماء هذا الاتجاه ، ففيها يصعب التمييز بين ما هو كائن وبين ما ينبغى أن يكون ·

ولقد عاصر الاتجاهين النظريين السابقين اتجاه نظرى ثالث يختلف عنهما أشد الاختلاف هو الاتجاه النفسى الاجتماعى فى دراسة التنظيم · ويضم هذا الاتجاه كل الذين حاولوا الافادة من بعض مفاهيم علم النفس الاجتماعى فى دراسة التنظيمات · وبرغم تنوع وتعدد اسهامات علماء هذا الاتجاه ، الا أنه من اليسير التمييز بين اتجاهين نظريين فرعيين : الأول هو الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الانسانية فى التنظيم ، والثانى هو الدراسة النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار فى التنظيم ·

---

(١) تعبر الدراسات والمقالات التالية تعبيرا دقيقا عن هذه الاسهامات الامبيريقية :

Whyte, W.F., «An Interaction Approch to the Theory of Organizations», in Haire, M., (eds.) Modern Organization Theory, N.Y., 1959 ; pp. 155-183 ; Blauner, R., Alienation and Freedom : The Factory Worker and his Industry, Chicago, 1964 ; Burns, I and Stalker, G., The Management of Innovation, London : Tavistock, 1961.

اما الاتجاه النظرى الفرعى الأول فيمثل حركة فكرية متنوعة متغيرة تضم اسهامات متنوعة فى دراسة التنظيمات . والمثال الكلاسيكى الذى يعبر عن هذا الاتجاه هو دراسات هاوثورن Hawthorne الشهيرة ، ودراسات العلماء الذين استعانوا بمفهوم « التفاعل » امثال تشابل Chapple وارنسبرج Arensberg وجورج هومانز Homans ، وهى دراسات انطلقت بشكل مباشر من مفهوم « النسق المتوازن (١)» ، ذلك النسق الذى يتألف من ثلاثة عناصر اساسية هى : العواطف والنشاطات والتفاعل . بيد أن هذا الاتجاه النظرى الفرعى اتخذ خلال السنوات الاخيرة مسالك مختلفة تعكس بصفة عامة التأثير المتزايد الذى احدثته مفاهيم علم النفس الاجتماعى فى دراسة التنظيم . وليس من الغريب أن نجد تراث التنظيم يزخر بعد ذلك بمفاهيم سيكولوجية تحاول تفسير الظواهر التنظيمية تفسيرا سيكولوجيا خالصا ، اما فى ضوء حاجة الفرد الى التفاعل مع الآخرين واقامة علاقات معهم ، أو فى ضوء سعيه الدائم لتحقيق ذاته ، أو فى ضوء الدوافع العديدة التى تدفعه وتوجهه نحو تحقيق حاجات مختلفة . وفى اطار هذه المفاهيم قدم زاليزنيك Zaleznik ومجريجور McGregor ورينسيس ليكرت Likert وارجريس Argyris اسهامات عديدة بعضها نظرى والبعض الآخر امبيريقى (٢) ، ولكنها تعبر جميعا عن نظرة محددة وتصور خاص للتنظيم .

على أننى أعتقد أن اضعف ما فى هذا الاتجاه النظرى الفرعى تأكيده المطلق لتوازن النسق وتكامله واغفاله الصريح لصراعاته وتفككه ، وهو فى

---

(١) انظر على سبيل المثال :

Arensberg, C., Research in Industrial Human Rslations : A Critical Appraisal, N.Y., 1957 ; and Homons, G., Human Group, N.Y. ; 1950.

(٢) انظر :

Zaleznik, A., and Moment, D., The Dynamics of Interpersonal Behavior, N.Y. ; 1964 ; McGregor, D., Leadership and Motivation, Cambridge, Mass. : M.I.T. ; 1966 ; Likert, R. ; New patterns of Management N.Y. ; 1961 ; Argyris, C., Integrating the Individual and the Organization, N.Y. ; 1964.

ذلك يماثل تماما الاتجاه البنائى الوظيفى فى دراسة التنظيمات • بيد أن جوانب الضعف فى اتجاه العلاقات الانسانية تزداد خطورة اذا ما أدركنا تفسيرة للصراع الذى قد ينشأ فى التنظيم ، وهو تفسير قاصر الى أبعد حد ، لأنه نظر الى الصراع على انه حالة مرضية علاجها اقامة نظام اتصال جيد وادخال حوافز جديدة (١) ، وهذا فى حقيقة الأمر تبسيط مبالغ فيه لمشكلة من أعقد وأهم المشكلات التى تواجهها التنظيمات الحديثة • وليس من الصعب علينا بعد ذلك أن نكتشف الأسباب التى أضعفت من موقف هذا الاتجاه • فلقد استعان فى دراساته بمفاهيم علم النفس الاجتماعى فى دراسة ظواهر تنظيمية تعجز هذه المفاهيم عن تفسيرها تفسيرا كاملا بحكم نطاقها المحدود الذى يدور حول الفرد والجماعة الصغيرة • وهذا هو السبب الذى دفع أصحاب هذا الاتجاه الى رد المشكلات التنظيمية العامة الى المشكلات التى تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة الصغيرة • واذا ما أضفنا الى ذلك كله الاعتبارات الايديولوجية الكامنة وراء هذا الاتجاه ، والظروف التاريخية التى أحاطت بنشأته ، أمكننا وزن الاسهام الذى قدمه لنظرية التنظيم وزنا دقيقا •

وينطلق الاتجاه النظرى الفرعى الثانى من تصور مختلف الى حد ما ، جعله يزعم تقديم نظرية متكاملة فى التنظيم من خلال فهم عملية صنع القرار • فالسلوك فى التنظيم ـ كما يقول هيربرت سيمون (٢) Simon رائد هذا الاتجاه ـ سلوك هادف أولا وقبل كل شىء • فالناس ينتظمون فى تنظيمات لكى يحققوا هدفا مشتركا ، وفى مقابل ذلك يسعى التنظيم الى تحقيق أفضل وأدق وأكمل تنسيق ممكن بين نشاطات الافراد ، مما يجعل من عملية صنع القرار أساسا

---

(١) ولست أنكر قيمة الأساليب التى قدمها هذا الاتجاه مثل تحسين أساليب الاتصال ، وادخال الحوافز ، وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرءوسين ••• الخ ولكنى أنكر على الذين يؤمنون بها ايمانا مطلقا قولهم بانها أفضل الأساليب التى يمكن أن تستخدمها الادارة • فمثل هذا القول يتطلب أولا دراسة كاملة لمدى ملاءمة هذه الأساليب للتنظيمات المختلفة ، كما يتطلب بعد ذلك تحريرها من الاعتبارات الايديولوجية التى سندت نشأتها •

(٢) Simon, H., Administr otine Behavior, N.Y. ; and his Models of Man, N.Y. ; 1951.

يستند اليه التنظيم ، وعليه يدير اموره وينظم نشاطاته • ويتطلب صنع اقامة مقابلة بين المكافات التى يحصل عليها من التنظيم والاعمال التى يؤديها يصدر الفرد قراره ، وهى معطيات بعضها قيمى والبعض الآخر واقعى • أما عضوية الفرد فى التنظيم فتخضع لنوع من الموازنة بمقتضاها يحاول الفرد اقامة مقابلة بين المكافات التى يحصل عليها من التنظيم والاعمال التى يؤديها اليه • وعلى أساس هذه الموازنة يقرر الفرد ما اذا كان يريد الاستمرار فى عضوية التنظيم أو يتركه باحثا عن موازنة أخرى تحقق مآربه ومصالحه • وما ينطبق على الفرد ينطبق على التنظيم • فالأخير يوازن أيضا بين المكافآت التي يقدمها لاعضائه وبين مقدار الاعمال التي يؤدونها له • وبمقتضى هذه الموازنة يتخذ قراراته الهامة • وخلال السنوات الأخيرة طرأت تغيرات هامة على هذا الاتجاه النظرى لعل أهمها استخدام مفاهيم السبيرنطيقا التى تشير بصفة عامة الى ظاهرتى الاتصال والتحكم فى النسق •

وما يقال عن اتجاه العلاقات الانسانية يقال أيضا عن اتجاه صنع القرار • فالأخير عالج مشكلات التنظيم على مستوى الفرد والجماعة الصغيرة ، زاعما أنه يتدم محاولة تكاملية لفهم التنظيم فى ضوء عملية صنع القرار فيه ، وهى محاولة بدا فشلها واضحا لانها التزمت ببرمج تعجز مفاهيم علم النفس الاجتماعى وحدها عن تحقيقه ، فضلا عن التضليل الايديولوجى الذى انطوت عليه معالجة هذا الاتجاه لفكرة الموازية التى يقيمها الفرد بين ما يقدمه للتنظيم وما يحصل عليه منه • واذا ما اضفنا الى ذلك كله الزيف الذى ينطوى عليه تطبيق مفاهيم السبير نطيقا على التنظيم ، استطعنا أن ندرك مدى قصور هذا الاتجاه وتجاهله لمشكلات توزيع القوة والصراع والتغير فى التنظيم ، وهى مشكلات تستطيع أن تسهم بحق فى فهم تكاملى حقيقى لما يجرى فى التنظيم •

ومن الطبيعى أن تنعكس الاتجاهات النظرية السابقة على البحث الامبيريقى الذى نما نموا ملحوظا ابتداء من ثلاثينيات هذا القرن • لذلك جاءت نتائج البحوث الامبيريقية تعبيرا واقعيا دقيقا عن هذه الاتجاهات ، الا اذا استثنينا بعض المحاولات الايجابية التقدميه التى لفتت الانظار الى جوانب كانت مغلقة على البحث السوسيولوجى للتنظيم ، وهى جوانب تعبر

بصفة عامة عن دينامياته المتمثلة فى الصراع وتوزيع القوة والتغير · ولقد اتخذ البحث الامبيريقى مسالك متعددة تعبر بدقة عن طبيعة الاسهـــامات النظرية التى ظهرت فى مجال التنظيم · فثمة دراسات حاولت التحقق من القضايا الكلاسيكية التى أثارها رواد نظرية التنظيم أمثال ماركس وفيبر وميشلز ، بيد أنها لاتزال دراسات محدودة النطاق ، ذلك لأن هذه القضايا تنطوى على خصائص تجعل من الصعب اختبارها اختبارا واقعيا دقيقا · على اننا لانستطيع أن نغفل الاشارة الى الدراسة الامبيريقية الرائدة التى قام بها سيمور ليبست Lipset عن « ديموقراطية النقابة (١) » ، وهى دراسة حاولت اختبار تصور ميشيلز عن حتمية الأوليجاركية فى التنظيمات الحديثة كما لا نستطيع أن نقلل من اهمية دراسة بلونر (٢) Blauner عن اغتراب العمال الصناعيين ، برغم تحفظاتنا على منهجه والنتائج التى توصل اليها ·

ومهمــا يكن من أمر تنوع اهتمامات الدراســات الامبيريقية وتعدد اتجاهاتها ونزعاتها ، الا أن النموذج المثالى للتنظيم الذى قدمه ماكس فيبر لايزال يمثل حتى الآن مصدرا لالهام الدارسين المعاصرين ، خاصة المعنيين منهم ببحث الجوانب البنائية فى التنظيم · بيد أن موقفنا من هذا النموذج يختلف عن موقف كثير من دارسى التنظيم فى نقطة أساسية هى أنه برغم ايماننا الشديد بقدرة هذا النموذج على تفسير بناء التنظيمات الحديثة ، الا أنه لايعبر عن ذلك الجانب الذى يتصل باستقرار التنظيم وسكونه · لقد جاء النموذج خاليا من أية اشارة تشير الى أن التنظيم يمكن أن يشهد تغيرا لأى سبب من الأسباب ، أو صراعا بين أفراده حول توزيع مصادر القوة فيه · ومن هنا يبدو اختلافنا واضحا مع الذين يقصرون اهتمامهم بنموذج فيبر على مدى مطابقة عناصره للسمات البنائية للتنظيمات الحديثة ، ناسين أو متناسين أن هذا النموذج لم يعبر عن الجانب الدينامى للتنظيم الذى هو أخطر الجوانب المؤثرة على التنظيمات الحديثة ·

وليس من الصعب علينا بعد ذلك ان جانبا كبيرا من البحث الامبيريقى

---

(١) Lipset, et al., Union Democracy, Glencoe, 1965.

(٢) Blauner R., op. cit.

الحديث قد خضع للتاثيرات الايديولوجيه والافكار المتحيزة الكامنة فى بعض الاتجاهات النظرية ، وعلى الاخص تلك التى سلمت تسليما مطلقا بكل ابعاد مفهوم « النسق » • ومن الانصاف أن نستثنى من ذلك بعض الدراسات التقدمية التى حاول فيها أصحابها التحرر من عبودية قضية التناغم التى يقوم عليها مفهوم النسق • ولقد مكنهم هذا التحرر من تقديم تحليلات امبيريقية رائعة كشفوا فيها عن الصراع الذى كان ينشأ بين الجماعات ذات المصالح المختلفة ، وأوضحوا الميكانزمات المختلفة التى كانت تستعين بها هذه الجماعات فى تنفيذ استراتيجياتها وأهدافها الخاصة • بعبارة أخرى قدم لنا هؤلاء الدارسون صورة جديدة للانسان الحديث فى التنظيم تختلف تماما عن الصورة الجانبية التى قدمها أولئك الذين خضعوا لأسر مفهوم النسق بمعناه الضيق • ان الانسان فى التنظيم ليس مجرد ترس فى آلة لاتكف عن الدوران كما صوره فيبر ، وليس مجرد مجموعة من المشاعر والأحاسيس تدفعه دفعا الى الاندماج مع الآخرين والارتباط بهم كما يذهب أصحاب العلاقات الانسانية ، وليس مجرد نسق فرعى يؤدى وظيفة تكاملية لنسق أكبر واشمل كما يذهب البنائيون الوظيفيون ؛ انه أيضا انســـان سياسى يسعى الى الحصول على مزيد من القوة والسلطة ، ويكافح من أجلهما ما استطاع الى ذلك سبيلا •

ولذا أن نتوقع بعد كل ما سبق أن أغلب التحليلات الامبيريقية فى التنظيم جاءت تحليلات ضيقة النطاق الى أبعد حد ، الا اذا استثنينا جانبا من تحليلات علماء الاجتماع الوظيفيين ، لأنهم بحكم منظورهم السوسيولوجى استطاعوا تحليل التنظيمات فى ضوء مفاهيم أكثر شمولا واتساعا • فأصحاب اتجاه العلاقات الانسانية حاولوا رد المشكلات التنظيمية الى المشكلات التى يعانى منها الفرد أو الجماعة الصغيرة • ومثل هذا الرد يعنى تجاهل المشكلات التى تحدث على مستوى التنظيم ، وهى مشكلات لاتقل أهمية وخطورة عن تلك التى انشأ على مستوى الفرد أو الجماعة الصغيرة •

وتواجه الدراسات الامبيريقية مشكلات منهجية عديدة لعـــل أهمها وأخطرها وزنا مشكلة المقارنة بين التنظيمات • وتعود جذور هذه المشكلة الى الصراع الذى قد يقع فيه الدارس حينما يريد أن يحقق هدفين فى وقت واحد :

الأول هو الفهم لبناء التنظيم ودينامياته ، والثانى هو تعميم النتائج التى يتوصل اليها على تنظيمات أخرى • فتحقيق الهدف الأول يتطلب التضحية بما يتيحه تحقيق الهدف الثانى وهو المقارنة والوصول الى تعميمات تصدق على أكبر عدد ممكن من التنظيمات ، بينما يقتضى تحقيق الهدف الثانى التضحية بما يتيحه الهدف الأول من فرصة النفاذ الى التنظيم وفهمه فهما عميقا • ومن الصعب تحليل أبعاد هذه المشكلة دون فهم التطور التاريخى الذى مر به البحث الامبيريقى للتنظيمات • فلقد بدأ هذا البحث فى شكل دراسات تناول كل منها تنظيم بعينه وكشف عن ظواهر ومشكلات تنظيمية معينة • بيد أن الدارسين المحدثين أحسوا بعد ذلك أن مثل هذه الدراسات لاتحقق لنظرية التنظيم أهداف المقارنة والتعميم ، فبدأوا باجراء دراسات مقارنة ومسوح شاملة لعدد كبير من التنظيمات ، مما اضطرهم الى التخلى عن اعتبارات العمق ، والاكتفاء بجمع بيانات عامة تتناول الخصائص البنائية لاكبر عدد ممكن من التنظيمات •

واذا ما أمعنا النظر مرة ثانية فى تاريخ الاهتمام بدراسة التنظيمات ، لاحظنا أن هذا الاهتمام قد اتخذ نمطا محددا جاء تعبيرا مثاليا عن الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التى سادت الاقطار الغربية ابتداء من عشرينيات هذا القرن • فالدراسة الشهيرة التى أجراها روثلسبيرجر Roethlisberger ووليام ديكسون Dickson (١) فى أواخر ثلاثينيات هذا القرن ، وكذلك دراسة فريدريك تايلور Taylor (٢) كانت بمثابة رد فعل أو اجابة على تساؤلات ملحة طرحها الذين يحتلون مراكز السلطة وقتئذ ، وخاصة المديرون وأصحاب المشروعات • وعلى الرغم من ان دارسى التنظيم المحدثين لا يزالون يخضعون لنفس الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التى خضع لها اسلافهم ، الا انهم قد حولوا اهتمامهم من مجرد التشخيص الى محاولة تطبيق مفاهيم نظرية تحليلية واطر تصورية مختلفة بهدف فهم الحياة التنظيمية فهما علميا دقيقا • وهذا هو السبب فى أنهم تمد

---

(١) Roethlisberger, F. and Dickson, W. ; Management and the Worker, Cambridge Mass. :, Harvard ; 1939.

(٢) Taylor, F., The Principles of Scientific Management ; N.Y. ; 1913.

تمكنوا من اثارة تساؤلات تجل عن الحصر ، وانتهوا الى اجابات تحمل ضبعا علميا امبيريقيا قويا استطاعت أن تسهم فى اثراء نظرية التنظيم ·

ومن السمات الأساسية التى تميز اسهامات المحدثين من دارسى التنظيم اتساع نطاق اهتمامهم بدراسة التنظيمات وتبنيهم لوجهات نظر أوسع ، بدا أوضح ما يكون فى اهتمامهم بدراسة العلاقات المتبادلة بين جوانب أو مظاهر التنظيم المختلفه · ويبدو تفوقهم فى هذا المجال على أسلافهم اذا ما علمنا أن أعمال هذا السلف لم تتناول سوى جانبا واحدا من جوانب التنظيم العديدة ، مغفلة جوانب اخرى لاتقل اهمية وخطورة عن تلك الجــوانب التى أولتها اهتماماتها · ونستطيع أن نضيف الى ما سبق نقطة هامة هى أن أعمال السلف قد تبنت تصورا ضيقا للتنظيمات فقصرته على التنظيمات الصناعية ، ثم درست هذه التنظيمات بوصفها عوامل مستقله بذاتها · لذلك جاءت هذه الأعمال خالية من ايه أشارة للتأثيرات التى تمارسها البيئة على التنظيمات ·

ولست أقصد بما ذكرته التقليل من شأن الاسهام الذى قدمه الرعيل الأول لنظرية التنظيم وتمجيد الاسهامات العديدة التى قدمها دارسو التنظيم المحدثون · فالأخيرة تعانى بطبيعة الحال من ثغرات ونقائص أشرت الى بعضها قبل تليل وسأناقشها بالتفصيل فى الفصلين الثالث والخامس · وأخطر هذه النقائص ــ فيما أعتقد ــ هو التسليم المطلق بمفهوم « النسق » فى دراسة التنظيم ، وهو تسليم عاق الاتجاهات النظرية الحديثة فى دراسات التنظيم عن دراسة مشكلات التغير والصراع وتوزيع القوة · وبرغم ايمانى بان مفهوم « النسق » قد مكن الدارسين المحدثين من فهم العلاقات المتبادلة بين عناصر التنظيم ، واتساع نطاق تحليل التنظيمات ، واكتشاف الدور الذى تمارسه البيئة على التنظيمات ، وتحــديد الميكانزمات التى تستعين بها التنظيمات فى اشباع حاجاتها مما كان له اكبر الاثر فى دفع نظرية التنظيم خطوات الى الأمام ، برغم ايمانى بذلك كله ، الا أننى لازلت أعتقد أن الأخذ المطلق بمفهوم « النسق » قد حصر نظرية التنظيم فى مجال ضيق وابعدها عن ادراك عناصر وابعاد تستطيع أن تفسر ما يحدث فى التنظيم تفسيرا عميقا دقيقا · وليس أدل على ذلك من قول بيرسى كوهن Cohen فى مؤلف حديث له : « أعتقد أن اضعف ما يتضمنه مفهوم النسق كما استخدمه اللذين يؤمنون

به ايمانا مطلقا هو عدم قدرته على تفسير التغير ، ذلك التغير الذى لا ينشأ فقط عن حاجات النسق ، بل ينشأ عن التفاعل الذى يسود بين الأفراد المدفوعين نحو أهداف مختلفة (١) » ٠

وفى ضوء كل ما سبق أستطيع أن أعرض بايجاز التصـــور النظرى والمنهجى الذى ستنطلق منه هذه الدراسة (٢) ٠ فالتنظيم كما ندركه نسق اجتماعى موجه نحو تحقيق أهداف محددة ٠ ويتضمن هذا النسق عناصر تدعم توازنه وتكامله واستقراره لكى يتمكن من أداء وظائفة ، وعناصر أخرى تثير الصراع بين جماعاته المختلفة ، تلك الجماعات التى لديها مصـــالح واهتمامات متباينة ان لم تكن متعارضة ٠ ومن الواضح أن هذه القضية تستند الى قضية أخرى هى أن التنظيم يتضمن جماعات متباينة وطبقات متفاوته لكل منها مصالحها الخاصة التى تسعى الى ترشيدها ، ولكل منها أهدافها الخاصة التى تتمثل فى الحصـــول على مزيد من القوة والسلطة والنفوذ (٣) ٠ ويؤدى الصراع الذى ينشأ بين أعضاء التنظيم وظيفة هامــة

ولا يوجد التنظيم فى فراغ ، ذلك لأنه يعد نســقا فرعيا لنسق أكبر وأشمل هو المجتمع ٠ وبمقتضى هذا التصور يخضع التنظيم لمؤثرات عديدة

---

(١) Cohen, P., Modern Social Theory, London, Heinemann, 1968

(٢) يمكننا أن تجد مناقشة تفصيلية لهذا التصور فى الفصل الخامس من هذا الكتاب ٠

(٣) يبدو هنا بوضوح تأثرنا النظرى ببعض الدارسين الأوربيين الذين كشفوا عن قصور مفهوم النسق أمثال دارندورف Drhrendorf وجون ركس Rex انظر :

Dahrendrof, R., «Out of Utopia : towards a Reorientation ofSociological Analysis», Amer. J. Sociol. Vol. 64, 1958, pp. 115 -127 ; and Rex, J., ; key Problems of Sociological Theory, London, 1961.

كما لانستطيع أن ننكر تاثرنا ببعض الأعمال النظرية والامبيريقية التى قدمها علماء امريكيون تقدميون أمثال ميلفيل دالتون Dalton وشيرمان كروب Krupp انظر :

Dalton, M., Men Who Manage, N.Y., 1959 ; and Krupp. S., Pattern in Organization Analysis : A Critical Examination, Philadelphia : Chilton, 1961.

تتمثل فى احداث تغيرات بنائية مختلفة الاتجاهات والاشكال • فالتنظيم اذن ليس بناء ساكنا تماما يسعى الى تحقيق هدف محدد كما يصوره الذين يأخذون بمفهوم « النسق » أخذا مطلقا ، ولكنه مزيج من ابعاد بنائية ومتغيرات اجتماعية لاتكف جميعها لحظة عن التغير • ودراسة هذا التغير تستطيع أن تمدنا بصورة صادقة معبرة لما يجرى فى التنظيم من ديناميات وميكانزمات • تتخذ أشكالا مختلفة ومستويات متباينة • فالمجتمع هو مصدر موارده البشرية والمادية والتكنولوجية ، وعليه يعتمد التنظيم فى رسم ابعـــاد سياسته وايديولوجيته • بيد أن التنظيم يمارس فى الوقت ذاته تأثيرا من نوع مختلف على المجتمع ، مصدره الوظيفة التى يؤديها له ، والتى من خلالها يسهم فى تشكيل سياسة المجتمع الذى هو جزء منه • ويتسق تصورنا هذا مع الجانب الايجابى الذى عبر عنه التقدميون الذين اهتموا بتطوير الاتجاه البنـــائى الوظيفى بادخالهم مفهوم « النسق المفتوح » ، وهو مفهوم يسمح بمعالجة التنظيم فى ضوء التأثيرات المتبادلة بينه وبين كل من المجتمع والبيئة ، كما أنه يسمح بدراسة بعض الجوانب الهامة التى أغفلها الذين صوروا التنظيم على أنه « نسق مقفل » مكتف ذاتيا • بعبارة أخرى يسمح تصورنا للتنظيم بدراسة مدى الاتساق أو التباين بين ايديولوجية المجتمعوايديولوجية التنظيم، والوظيفة التى تحققها الأخيرة للأولى ، مما يتيح الفرصة لمعالجة قضايا واسعة تتصل اتصالا وثيقا بالأساس الذى يقوم عليـــه التنظيم ، والمبدأ الذى يستند اليه •

واذا كان التنظيم نسقا اجتماعيا موجه نحو تحقيق أهداف محددة ، فانه يستعين لتحقيق هذه الأهداف بوسائل عديدة وتدابير مختلفة ترسم فى النهاية أبعاده البنائية التى تعبر عنها الخصائص التنظيمية المتعارف عليها مثل التسلسل الرئاسى ، وتقسيم العمل ، وقنوات الاتصال ، وتحديد المهام ، ونظام المكافآت • بيد أن دور هذه الخصائص لايقتصر على ارتباطها بتحقيق أهداف التنظيم ، فهى ترتبط بعد ذلك بمتغيرات أو عمليات اجتماعية ارتباطا خاصا يعبر فى نهاية الأمر عن قدرة التنظيم وكفاءته وفعاليته • فتقسيم العمل الذى يعد بعدا بنائيا لاينفصل عن الصراع الذى ينشأ بين جماعات العمل ، ولا ينفصل عن المنافسة التى تدور بين ذوى الأدوار المختلفة من أجل الحصول على مزيد من القوة والسلطة • والتسلسل الرئاسى الذى

يعد هو الآخر بعدا بنائيا لاينفصل عن مشكلات توزيع القوة فى التنظيم وما يفرضه هذا التوزيع من ظهور علاقات اجتماعية مختلفة الاشكال ٠

ولا نستطيع تصور دراسة الأبعاد البنائية والمتغيرات الاجتماعية فى التنظيم دون دراسة المعوقات التى تحول دون تحقيق الأهداف التنظيمية ، ذلك لأن هذه المعوقات صادرة فى المحل الأول عن عدم الاتساق الذى قد ينشأ بين الابعاد البنائية والمتغيرات الاجتماعية ، كما انها تعود بنفس الدرجة الى عدم ملاءمة الظروف البنائية لأهداف الجماعات ومصالحها ٠ ولعل ذلك كله يفرض على دراسة التنظيمات ضرورة فهم ما يجرى فى التنظيم فى ضوء القيم التى يؤمن بها أعضاؤه ، والتوقعات التى يحملونها ازائه ، والمطامح التى يتطلعون الى تحقيقها فيه ، وهى امور يطورها الأعضـــاء من خلال احتكاكهم بمصادر مختلفة ، وما تلبث أن تمارس عليهم تاثيرا قويا خلال ادائهم لوظائفهم ومهامهم ونشاطاتهم ٠

ومن الطبيعى أن يفرض علينا هذا المنظور تصورا خاصـــا لأهداف التنظيم ٠ فاهداف التنظيم ليست هى تلك التى يحددها المديرون كما ذهب الى ذلك بعض من الذين عالجوا التنظيمات فى ضوء تصورات قادتها ، بل هى تلك التى تعبر عنها الغالبية العظمى من أعضاء التنظيمات لأن هذه الغالبية هى مصدر قوة التنظيم ، وهى الاداة الحقيقية التى من خلالها يحقق التنظيم أهدافه ، وهى أخيرا القاعدة المعبرة عن حقيقة ما يدور فى التنظيم وما يجرى فيه ٠ وتترتب على ذلك حقيقة هامة هى أن أهداف التنظيم لاتنفصل عن المعوقات التى تحول التنظيم دون تحقيق هذه الأهداف ، ذلك لأن هذه المعوقات هى افضل مدخل ممكن لدراسة وقياس فعالية التنظيم وكفايته ، وهى القادرة على الكشف عن الديناميات والميكانزمات التى تحكم تحقيق التنظيم لأهدافه ٠

ويفرض علينا هذا التصور النظرى منهجا محددا يلائم دراسة التنظيم دراسة متعمقة وشاملة فى آن واحد ٠ فالتعمق شرط أساسى للكشف عن الابعاد التنظيمية الحقيقية فى التنظيم والعمليات الاجتماعية السائدة فيه ، كما أن الشمول مطلب حيوى للكشف عن الطابع التنظيمى العام الذى يميز

التنظيم . لذلك يبدو لنا أن المسوح والدراسات المقارنة لاتخدم تصورنا للتنظيم ولا تتلاءم معه ، لأنها لا تستطيع أن تذهب الى ما وراء ما هو ظاهر، ولا تستطيع أن تكشف عن الأسباب والقوى التى تسهم فى حدوث ما يجرى فى التنظيم . كما أن دراسة الحالة الواحدة لاتلائم أيضا تطبيق تصورنا هذا ، لأنها سوف تحرمنا من فرصة المقارنة التى هى أمل نظرية التنظيم . وهذا يدفعنا بطبيعة الحال الى تبنى استراتيجية منهجية تمكننا من الحصول على الفوائد التى تحققها الدراسات المقارنة ، ودراسات الحالة الواحدة فى آن واحد . وتقوم هذه الاستراتيجية على تبنى منهج مقارن محدود ، بمقتضاه نتمكن من عقد مقارنات بين عدد محدود من التنظيمات ، مما يمكننا من فرصة النفاذ الى التنظيم وفهم ما يجرى فيه فهما عميقا فى الوقت الذى نتمكن فيه من مقارنة التنظيمات والتوصل الى أحكام وقضايا عامة تستطيع نظرية التنظيم الافادة منها والاعتماد عليها . ولسوف أوضح فى الفصل الخامس كيف أن هذا الاتجاه المقارن المحدود هو الحل المنهجى المثالى لما تعانى منه الدراسات الامبيريقية الحديثة للتنظيمات .

ولسنا بحاجة بعد ذلك كله الى توضيح ماينطلبه تصورنا للتنظيم من وعى عميق بأبعاد مستويات التحليل فى دراسة التنظيم . فالالتزام بدراسة المشكلات الخاصة بكل مستوى من مستويات أنساق التنظيم يضمن فهم ما يجرى فى التنظيم فهما دقيقا . وأعتقد أن أفدح الاخطاء التى وقع فيها الذين تبنوا مفاهيم علم النفس الاجتماعى فى دراسة التنظيم هو ردهم المشكلات التنظيمية العامة الى مشكلات الفرد والجماعة الصغيرة وتحليل هذه المشكلات العامة فى ضوء مفاهيم سيكولوجية خالصة . وهنا يتعين علينا الاشارة الى أربعة مستويات يتعين الفصل بينها عند تحليل الظواهر التنظيمية : الأول هو التنظيم بوصفه وحدة اجتماعية أو نسق اجتماعى (١) ، والثانى هو التنظيم

---

(١) يتفق هذا المستوى مع اهتمامات علماء الاجتماع الذين يهتمون بدراسة الجوانب غير الرسمية أكثر من الجوانب الرسمية فى التنظيم ، كما يتفق أيضا مع اهتمامات أصحاب النزعة الادارية فى دراسة التنظيم ، والذين يركزون اهتماماتهم على الجوانب الرسمية فى التنظيم .

فى علاقته بالتنظيمات الاخرى الموجودة فى المجتمع (١) ، والثالث هو التنظيم فى ضوء السمات الشخصية والثقافية المميزة لاعضاء التنظيم (٢) • والرابع والأخير هو التنظيم فى ضوء علاقته بالبيئة التى يمارس فيها وظائفه •

ولسوف يجد القارىء تطبيقا واقعيا لهذه الأفكار النظرية والمنهجية فى القسم الثانى من هذا المؤلف ، الذى سنخصصه لتحليل امبيريقى مقارن لتنظيمين صناعيين مصريين مختلفين طبقا لأبعاد سنحددها فى موضع لاحق وفى هذا التحليل سنكشف عن مدى كفاءة الاستراتيجية المنهجية التى ذهبنا اليها ، وسنوضح الموقف الامبيريقى للتصور النظرى لما يجب عليه أن تكون دراسة التنظيم من خلال تحليل متعمق لثمانية متغيرات أساسية هى : الضبط والاتصال ، والتوازن والتكامل ، والصراع والتغير ، والأهداف والمعوقات •

ومن الواضح بعد ذلك أن دراستنا تسعى الى تحقيق هدف نظرى وآخر امبيريقى • أما الهدف النظرى فقد تكفل القسم الأول من الكتاب بتحقيقه ، حيث يتضمن عرضا نقديا لنظريات التنظيم المعاصرة من خلال منظور خاص تبنيناه ثم طورناه وبلورناه وعرضناه فى فصل مستقل حمل عنوان « مدخل جديد لدراسة التنظيم » • ويمثل هذا المدخل حصيلة تشخيص عام وتحليل مستفيض للوضع الراهن لنظريات التنظيم المعاصرة • أما الهدف الامبيريقى

---

(١) نجح الذين تبنوا مفهوم « النسق المفتوح » فى تطبيق هذا المستوى من التحليل ، لأن هذا المفهوم وجههم بطبيعة الحال الى دراسة التأثيرات التى تمارسها البيئة على التنظيمات •

(٢) مكن هذا المستوى بعض الدارسين من بحث التوجيهات القيمية لدى أعضاء التنظيمات ، كما مكنهم من دراسة العلاقات الدينامية بين أهداف التنظيم من ناحية وحاجات البناء التنظيمى من ناحية أخرى • ولقد استطاع بعض الدارسين استخدام هذا المستوى من التحليل بمهارة فائقة فدرسوا بعض السمات الثقافية فى التنظيمات أمثال ريشارد مييرز Myers

أنظر :

Myers, R., «Myth and Status Systems in Industry», Soc. Forc., Vol, 26, 1948, pp. 331-337.

فيتمثل فى تطبيق منظورنا الخاص على تنظيمين مصريين بهدف اكتشاف كفاءة هذا المنظور وملاءمته لدراسة التنظيمات ، وعلى الأخص تلك التى تقع فى دولة نامية كمصر • ولسوف يقودنا تحقيق هذا الهدف الى تحديد الخصائص المميزة لنمط معين من التنظيمات المصرية ، وتشخيص المشكلات التى تعانى منها هذه التنظيمات ، ثم اكتشاف الميكانزمات السائدة فيها ، مما يفيد فى نهاية الأمر نظرية التنظيم ، ويضيف اليها أبعادا وعناصر هى فى أشد الحاجة اليها لكى تكتسب مزيدا من الخصب والثراء •

ولا أستطيع أن اختتم هذا الفصل دون توضيح أهمية هذه الدراسة والمكانة التى يمكن ان تحتلها فى النظرية السوسيولوجية المعاصرة • فأهمية هذه الدراسة تعود الى أنها تتناول موضوعا يستطيع أن يثرى ويخصب النظرية السوسيولوجية بصفة عامة ، ذلك لأن التنظيم فى حد ذاته يمثل وحدة اجتماعية كبيرة تشهد عمليات اجتماعية مماثلة لتلك التى تحدث على مستوى المجتمع • ومن الطبيعى أن فهم ما يحدث على مستوى التنظيم يعيننا على فهم ما يحدث على مستوى المجتمع • ولقد أوضح ريتشارد سكوت Scott هذه الحقيقة بقوله : « ••• ان أهمية وخطورة دراسة التنظيمات تعود الى كونها (أى التنظيمات) معامل طبيعية تمكننا من دراسة ظواهر اجتماعية معينة (١) » • ونستطيع أن نضيف الى ماذكره « سكوت » نقطة أخرى هى ، أن التنظيم يتيح لنا فرصة نادرة لدراسة ظواهر قد يصعب دراستها على مستوى المجتمع دراسة كلية مثل الضبط والامتثال والانحراف والاتصال والترتيب الطبقى • وبرغم ما قد يقال من أن هناك وجوه اختلاف عديدة بين التنظيم والمجتمع مصدرها طبيعة نشأة كل منهما والظروف الخاصة التى تحيط بكل منهما (٢) ، الا أننى لازلت أعتقد أن فهم ما يجرى فى التنظيم يمكن أن

---

(١) Scott, R., «Theory of Organization», in Faris, R., (ed) Handbook of Modern Sociology, Rand McNally, Chicago, 1964; p. 486.

(٢) وأهم هذه الوجوه بالطبع النشأة المقصودة للتنظيم فى مقابل النشأة التلقائية للمجتمع ، والخصائص التنظيمية الواضحة للتى تميز التنظيمات الحديثة مثل توافر أهداف محددة وواضحة ، وقواعد ولوائح تنظيم العمل ، واعتماد على تسلسل رئاسى محدد وتقسيم عمل دقيق •

يساعدنا مساعدة فعالة على فهم ما يجرى فى المجتمع ، لأنهما كما يقـــول بيرجر Berger ولكمان Luckman يقومان على دعامتين هامتين هما الانتظام والنظام (١) • ومن هنـــا تبدو لنا وجاهة وجهـــة نظر جـــورج هومانز Homans التى أوضح فيها أن رشد وفعالية التنظيمات يعكسان الى حد كبير رشد المجتمع وفعاليته (٢) •

وتزداد أهمية هذه الدراسة وضوحا اذا ما تصورنا حجم النمو التنظيمى الذى شهدته المجتمعات الحديثة • فلقد أوضحت فى مطلع هذا الفصل كيف أن الطابع التنظيمى قد غزا كافة وجوه الحياة الاجتماعية غزوا سافرا ، مما أدى الى ظهور مشكلات وظواهر تتطلب بالضرورة دراسة متعمقة وتحليلا مستفيضا • ويكفينا هنا الاستشهاد بمشكلتى الحرية والديموقراطية فى التنظيمات الحديثة • فالمعروف أن هذه التنظمات تستند بطبيعتها الى فلسفة محددة قوامها تحقيق أعلى درجات الرشد بهدف الوصول بانتاجية التنظيمات الى أقصى حد ممكن من الفعالية والكفاية • وحينما حاولت التنظيمات تحقيق هذا الهدف ، اصطدمت بحرية الافراد فاضطرت الى تكبيلها ، ثم اصطدمت بممارسة المبادىء الديموقراطية التى هى حق للأفراد فحدت منها ، مما أدى فى نهاية الأمر الى ظهور معضلة يتعين مواجهتها اذا ما اردنا التوصل الى صيغة ملائمة تضمن للتنظيم رشده وفعاليته وكفايته فى الوقت الذى تحقق للأفراد حريتهم ووجودهم وانسانيتهم •

ومن المتوقع أن الاتجاه المقارن الذى ستنطلق منه هذه الدراسة سوف يقدم لنظرية التنظيم المعاصرة فرصتين فريدتين هى فى اشد الحاجة الى امثالهما • أما الفرصة الأولى فهى مقارنة تنظيمين صناعيين يختلفان فى عدد من الوجوه الهامة • ولا شك أن نتائج هذه المقارنة يمكن أن تسهم فى فهم كثير من القضايا التى اثيرت حول اختلاف التنظيمات أو تشابهها ، وهى قضايا لا يمكن تجاهلها اذا ما أردنا اقامة نظرية متكاملة فى التنظيم • أما

---

(١) Berger, P. and Luckman, T., The Social Construction of Reality : A treatise in the Sociology of Knowledge, N.Y., 1966; p. 98.

(٢) Homans, G., The Human Group; N.Y. ; 1950, pp. 186-187.

الفرصة الثانية التى سيتيحها هذا الاتجاه المقارن فهى دراسة تنظيمين صناعيين مصريين • ومثل هذا الاتجاه يعبر عن حاجة ملحة تستشعرها نظريات التنظيم المعاصرة • لقد قامت هذه النظريات على تأملات نظرية وشواهد امبيريقية تتعلق أساسا بالتنظيمات الغربية ، وهى فى حد ذاتها لاتنهض أساسا لاقامة نظرية شاملة فى التنظيم • لذلك يبدو لى أن دراسة التنظيمات غير الغربية سواء تلك التى تقع فى أقطار اشتراكية متقدمة أو أقطار نامية كمصر تمثل فرصة رائعة لاثراء نظرية التنظيم ومنحها مزيدا من الدقة والعمق والشمول •

واذا ما تمكنت هذه الدراسة من تحقيق كل ما تكفلت والتزمت به ، فستكون قد قدمت شيئا جديدا الى نظرية التنظيم المعاصرة من خلال التصور النظرى الذى انطلقت منه ، وستكون أيضا قد اسهمت فى حل معضلة منهجية طالما واجهت دراسة التنظيمات • واذا ما استطاعت بعد ذلك تقديم تحليل متعمق شامل لما يدور فى تنظيمين صناعيين مصريين ، فانها ستكون قد توصلت الى شواهد امبيريقية تعبر عما يدور فى موقعين تنظيميين يمارسان وظائفهما فى دولة نامية تشهد ظروفا اقتصادية وسياسية وايديولوجية تختلف عن تلك الظروف التى أسس فى ضوئها علماء التنظيم الغربيين أحكامهم وقضاياهم وتعميماتهم •

الفصل الثانى

النظريات الكلاسيكية فى التنظيم

فى ضوء التعريف الذى قدمته فى الفصل السابق للتنظيم ، أستطيع الآن تقديم عرض نقدى للنظريات الكلاسيكية التى تناولت التنظيمات . وبرغم تعدد هذه النظريات الا انه من الممكن تحديد اهتماماتها بصفة عامة . فقد سعت هذه النظريات الى الكشف عن التأثير الذى أحدثه نمو التنظيمات الكبيرة الحجم على بناء القوة فى المجتمع ، وطرحت بذلك تساؤلات عديدة يتعلق بعضها بالوسائل أو الأساليب التى من خلالها تؤثر الحكومات أو المشروعات الخاصة على النظم السياسية فى المجتمع الحديث ، ويتعلق البعض الآخر بانعكاس ذلك كله على حرية الانسان ووجوده .

بيد أن تحديدنا لاهتمامات النظريات الكلاسيكية على هذا النحو ، يجعلنا فى مواجهة نظريات عديدة واتجاهات فكرية متباينة تناول كل منها موضوع التنظيمات بشكل مباشر أو غير مباشر . لذلك سنحتكم منذ البداية الى اعتبارين أساسيين فى انتقاء هذه النظريات : الاعتبار الأول يتعلق بدرجة الاسهام المباشر المنظم الذى قدمته النظرية فى فهم التنظيمات . أما الاعتبار الثانى فمرتبط بمدى ما اثارته النظرية من نقاط حاسمة فى فهم القضايا الأساسية فى الاتجاه الكلاسيكى . واستنادا الى هذين الاعتبارين تبرز أمامنا ثلاث اتجاهات كلاسيكية تشكل فى مجموعها العناصر الأساسية فى نمو النظرية الكلاسيكية فى التنظيمات البيروقراطية وهى : التصور الماركسى للتنظيم البيروقراطى والنموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى عند فيبر ، ومشكلة الديموقراطية فى التنظيم عند ميشيلز . وسوف أقدم فيما يلى عرضا تحليليا لكل من هذه النظريات ، على أن اختتم هذا العرض بنقد شامل لها .

اولا ـ التصور الماركسى للتنظيم

بالرغم من أن مفهوم التنظيم البيروقراطى لم يحتل مكانة أساسية فى فكر ماركس Marx ، الا أن وجهات نظره فى التنظيمات وعلاقتها ببناء القوة فى المجتمع تعد وجهات نظر حاسمة وموجهة ، خاصة اذا ما أمعنا النظر فى الجدل المبكر الذى أثير حول هذا الموضوع ، ذلك الجدل الذى تمثل فيما قدمه كل من ماكس فيبر Weber وروبرت ميشيلز Michels فعلى الرغم من انهما كانا من أبرز ناقديه ، الا انهما تأثرا بفكره الى حد بعيد ۰ وقبل أن أستطرد فى تحليل آراء ماركس ، أود أن أشير الى أنه قد استخدم مفهـــوم البيروقراطية فى سياق محدود وفى اطار ضيق للاشارة الى ادارة الدولة ۰ كما أنه لا يمكن فهم واستيعاب أفكاره وتصوراته عن التنظيمات البيروقراطية ، الا فى ضوء نظرياته عن الصـــراع الطبقى وأزمة الرأسمالية ، وحتمية المجتمع الشـــيوعى ۰

والمؤكد أن ماركس قد أوضح تصـــوره للتنظيم البيروقراطى من خلال دراسته ونقده لفلسفة هيجل Hegel عن الدولة (١) ، تلك الفلسفة التى تنظر الى الادارة العامة بوصفها حلقة وصل تربط بين الدولة والمجتمع المدنى، ولقد قبل ماركس هذا الشكل الثلاثى ثم غير من مضمونه تغييرا كبيرا ، حيث ذهب الى أن الطابع الرسمى والقانونى للتنظيمات لايعبر عن طبيعتها تعبيرا كبيرا ،حيث ذهب الى أن الطابع الرسمى والقانونى للتنظيمات لايعبر عن طبيعتها الحقيقية الواقعية ۰ فالتنظيمات البيروقراطية اتخذت لنفسها صورة مزيفة مشتقة من النصوص القانونية واللوائح الإدارية ۰ واذا كانت التنظيمات عند هيجل تتخذ شكلها من التعارض بين المصالح الخاصة التى تعبر عنها الجماعات والمصالح العامة التى تعبر عنها الدولة ، فان هذا التعارض لا معنى له عند ماركس ، طالما أن الدولة لم تمثل بعد المصلحة العامة ، بل تمثل المصـــالح الخاصة للطبقات المستغلة ، التى هى فى حد ذاتها جزء من المجتمع المدنى ۰

---

(١) Marx, K., «Critique de la Philosophie de l'etat de Hegel», in Ouvers Philosophiques, trans. by Molitor, Paris, 1937, Vol. 4, pp. 96-104.

واذن فالتنظيمات البيروقراطية عند ماركس تشكل فئة اجتماعية متميزة ، وبالرغم من أن هذه التنظيمات لا تشكل طبقة اجتماعية ، الا أن وجودها مرتبط بتقسيم المجتمع الى طبقات • واذن فالتنظيمات البيروقراطية شأنها شأن الدولة لا تعدو أن تكون أداة من خلالها تمارس الطبقة الحاكمة سيطرتها واستغلالها للطبقات الأخرى ، كما أن كلا من مستقبل هذه التنظيمات ومصالحها مرتبط أوثق الارتباط بالطبقة الحاكمة والدولة اللتان يبرران بدورهما وجودها• وبهذه الطريقة تصبح الوظيفة الأساسية لهذه التنظيمات فرض نظام من شأنه تدعيم التقسيم الطبقى والاستغلال ، ثم اخفاء هذا الاستغلال بأن تنصب نفسها ممثلا المصلحة العامة التى تربط بين المستغلين والمستغلين (١) •

ويترتب على ما سبق ، أن التنظيمات البيروقراطية لا تشغل وضعا عضويا فى البناء الاجتماعى ، فضلا عن أنها لا ترتبط بعملية الانتاج ارتباطا مباشرا • واذن فوجودها وجود مؤقت ، ونموها نمو طفيلى ، ومهمتها الأساسية هى الاحتفاظ بالاوضاع الراهنة التى تتمثل فى استغلال الطبقات الحاكمة للطبقات المحكومة ، وفى ظل هذه الظروف يصبح نمو هذه التنظيمات أمرا حتميا فى مجتمع ينقسم الى طبقات ، ويسعى باستمرار الى تدعيم التقسيمات الطبقية والحفاظ عليها •

ولقد كان لآراء ماركس هذه تأثير بالغ على النسق الفكرى الذى أقامه ، كما كان لها نفس الدرجة من التأثير على منتقديه • ذلك أن ماركس قد اضطر الى وضع مشكلة التنظيمات البيروقراطية فى اطار نظريته عن صراع الطبقات • وحينما فعل ذلك نظر الى هذه التنظيمات بوصفها شكل أو صورة من صور الاغتراب ، ذلك المفهوم الذى احتل مكانة أساسية فى فكر ماركس ، والذى استخدمه للاشارة الى افلات القوى الاجتماعية من سيطرة الانسان لكى تحقق بعد ذلك وجودا مستقلا عنه ، ثم تتحول بعد ذلك لتصبح ضد مصلحة الانسان الذى هو خالقها • ولقد طبق ماركس هذا المفهوم على التنظيمات البيروقراطية، حيث ذهب الى أنه ما أن تحقق هذه التنظيمات استقلالها وقوتها ، حتى يشعر الناس بقوتها السحرية التى تتمتع بها ، وأنها برغم ما تؤديه من تنظيم فى

---

(١) Ibid., p. 100.

الحياة الاجتماعية ، الا انها ما تلبث أن تصبح خارجـــة عن نطاق سيطرتهم وفهمهم ، لأنها تتخذ شكلا من اشكال التقديس يقابل ما يشتشعره الناس من ضعف • وهذا ما يبدو واضحا فيما يخلقه العاملون فى التنظيمات من اساطير خاصة ورموز تسم أوضاعهم الاجتماعية بطابع اسطورى •

والاغتراب عند ماركس ليس مقصـــورا على العلاقة بين العاملين فى التنظيمات البيروقراطية وبقية أفراد المجتمع ، انه يوجد أيضا فى داخــل التنظيمات ذاتها ، ذلك انها تخفى طبيعتها على نفسها أيضا • وغالبا مالايشعر العاملون فى هذه التنظيمات بالطبيعة الطفيلية التى تميز الاوضاع الاجتماعية التى يشغلونها ،ذاهبين الى انها أوضاع ضرورية لأداء المصلحة العامة • ويتدعم هذا الوهم الذاتى فى التنظيمات من خلال ما يفرض فيها من تسلسل رئاسى محدد ، واتباع دقيق للنظام ، واحترام مفرط للسلطة ، وهى جميعها صور أخرى من صور الاغتراب • وكنتيجة لذلك كله تصبح مسألة عدم الكفاية سمة أساسية أخرى من سمات هذه التنظيمات • ولقد أكد ماركس أن العاملين فى هذه التنظيمات يفتقدون القدرة على المبادءة والتخيل الخلاق ، والخوف من تحمل أعباء المسئولية ، والسعى من أجل تدعيم أوضاعهم ووجودهم ، فضلا عما يحدث بينهم من صراعات من أجل الترقية والتقدم وما يرتبط بذلك من تعلق طفيلى بالرموز والمكانة والهيبة (١) •

واذن فالتنظيمات البيروقراطية عند ماركس هى أداة الطبقة الرأسمالية• وبنشوب ثورة البروليتاريا وظهور المجتمع اللاطبقى تتلاشى الدولة ومانتضمنه من تنظيمات، عن طريق امتصاص المجتمع امتصاصا تدريجيا لهذه التنظيمات• وحينئذ لن توجد بناءات اجتماعية منفصلة ومعادية لبقية المجتمع ، ذلك لأن كل أعضاء المجتمع سوف يقومون حينئذ بالوظائف التى كانت تؤديها هذه التنظيمات • ومن ثم تفقد الوظائف الادارية طابعها الاستغلالى ، وتظهر بعد ذلك ادارة للأشياء بدلا من ادارة الافراد •

ولكى نكمل عرضنا لوجهة نظر ماركس ، علينا أن ننظر الى هذا التحول العنيف فى الوظائف الادارية فى ضوء علاقته بالتصور العام الذى قدمه للمجتمع

---

(١) Marx. K., op. p. 102.

الشيوعى ، ذلك المجتمع الذى لايقوم على تقسيم العمل ، والذى « يكون كل انسان فيه حرا فى أن يصنع شيئا واحدا فقط كل يوم وشيئا آخر غدا ، أى أن يقتنص الحيوانات فى الصباح ، ويصطاد السمك بعد الظهر ، ويرعى الماشية فى المساء ، دون أن يكون قناصا أو صيادا للسمك أو راعيا للماشية (١) » . فبتلاشى تقسيم العمل - اذن - تنتهى مشكلة الاغتراب ، وتظهر مرحلة جديدة من مراحل الحرية الفردية مستندة الى ادارة ديموقراطية حقيقية . وتصبح الوظائف الادارية بعد ذلك بسيطه كل البساطة ومرتبطة أوثق الارتباط باهتمامات ومصالح جميع الافراد ، ويصبح العامل بعد ذلك مواطنا يتمتع بالديموقراطية الحقيقية ينتخب وينتخب ، يدير ويدار .

وقد يكون التصور الماركسى للتنظيمات البيروقراطية أكثر وضوحا ، اذا ما تناولنا الاسهام الذى قدمه لينين Lenin فى هذا المجال . فقد تولى لينين مهمة توضيح كثير من القضايا التى أثارها ماركس . من ذلك مثلا ما ذهب اليه من أن القضاء التدريجى على الجهاز البيروقراطى يجب أن يبدأ حينما تتأسس ديكتاتورية البروليتاريا ، وأن الكفاح ضد التنظيمات البيروقراطية يجب أن يكون من المهام الأساسية للثورة (٢) . والواقع أن كتابات لينين حول التنظيم بعد ثورة ١٩١٧ تعد من أعظم الكتابات خصوبة، لأنه منذ ذلك الحين وهو يحاول تعديل ومواءمة وجهة النظر الماركسية فى التنظيم البيروقراطى لكى تتلاءم مع الواقع التنظيمى ، حيث أدرك أن الجهاز الادارى الذى ظهر بعد الثورة لم يكشف عن أية علامة على الانهيار ، بل كان على العكس من ذلك ، يؤكد نفسه باستمرار وينمو بمعدل سريع (٣) . ولقد فسر لينين وجود هذه الظاهرة بعدم اكتمال التحول الاشتراكى ، وبما نجم عن الحرب الأهلية والحالة الفوضوية التى مر بها الاقتصاد . وعموما فقد ذهب لينين الى أن النمو الاقتصادى يمكن أن يقضى على التضخم الذى أصاب

---

(١) Lipset, S., «Political Sociology», in Merton, R., et al. (eds.), Sociology Today, N.Y., 1959, p. 85.

(٢) Lenin, V., «The State and Revolution», in Essentials of Lenin London, 1947, pp. 167-178.

(٣) Lenin, V., «Tax in Kind», in Ibid., p. 178.

التنظيمات البروقراطية (١) ، وأن نمو حركة التصنيع ستكفل النصر النهائى على البيروقراطية .

وهكذا يبدو واضحا أن لينين قد سعى أساسا الى تفسير طبيعة التنظيمات البيروقراطية ، بحيث يبدو هذا التفسير ملائما للماركسية . لذلك نجده أيضا يستبعد أى اتجاه محتمل آخر للتطور غير ذلك الاتجاه الذى يبدأ من الرأسمالية ليؤدى الى الاشتراكية . والواقع أن ما قدمه لينين لم يكن اسهاما فى فهم التنظيمات البيروقراطية ذاتها ، بقدر ما هو محاولة للكشف عن مدى توافق هذه التنظيمات مع الواقع السوفييتى . وهذا ينطبق أيضا على الاسهام الذى قدمه ماركس نفسه . فبالرغم من أن تحليل ماركس كان تحليلا وصفيا فى طابعه ، الا أن هذا التحليل قد أثار مشكلات تمكن«فيبر» واتباعه من بعده من توضيحها ودراستها دراسة علمية مستفيضة ، لعل ابرزها مشكلة قدسية الوظائف التى يشغلها العاملون فى التنظيمات البيروقراطية ، ومشكلة استبدال الأهداف .

بيد أن الجدل الماركسى الذى اثير حول التنظيمات البيروقراطية السوفيتية لم يقف عند لينين ، الذى حاول وضع تفسير للنمو التنظيمى فى ضوء الاتجاه الماركسى . لذلك نجد بعض الكتاب من أمثال برونو ريزى Rizzi وبيرنهام Burnham يحاولون تعديل الاتجاه الماركسى ذلته لكى يتلاءم مع وجود التنظيمات البيروقراطية . ومعنى ذلك أنهم قد قبلوا ـ بداءة ـ وجود هذه التنظيمات كسمة أساسية مز سمات النظام السوفيتى ، ثم حاولوا البحث بعد ذلك عما تستطيع الماركسية أن تسهم به فى تحليل هذا الموقف الذى لم يتنبأ به ماركس . واذن فقد وضع هؤلاء الكتاب التنظيمات البيروقراطية فى موضعها الطبيعى ، ثم أوضحوا بعد ذلك أن هذه التنظيمات ليست مجرد تعبير عن امتيازات مجموعة متسلطة ، بل انها تشكل بالفعل طبقة جديدة تميز شكل جديد من أشكال النظام ، ذلك النظام الذى هو ليس اشتراكيا أو ماركسيا بالضرورة ، كما أنه ليس هو المجتمع الذى تنبأ به ماركس على وجه التحديد .

---

(١) Ibid., pp. 718 ff.

ولتوضيح هذا الجدل الماركسى الحديث نسبيا ، سوف أستشهد بما قدمه برونو ريزى Rizzi عند دراسته لما أطلق عليه « الجماعية البيروقراطية» bureaucratic collectivism فقد ذهب ريزى الى أن التنظيمات البيروقراطية السوفيتية تشكل طبقة جديدة تسيطر علي البروليتاريا وتستغلها • بيد ان ريزى يحدد طابع هذه السيطرة ــ شأنه شان كل الماركسيين ــ بانها سيطرة مستندة الى ملكية وسائل الانتاج ، وان العامل الاساسى الذى يميز السيطرة فى النظام السوفيتى يتمثل فى نظام الملكية السائد فى الاتحاد السوفيتى ، وهو نظام قائم على الملكية الجمعية • ثم يذهب ريزى بعد ذلك الى أن وسائل الانتاج فى الاتحاد السوفيتى ليست جمعية Socialised ولكنها تتبع الدولة Statised • هى اذن لا تنتمى الى الناس ، ولكنها تنتمى الى الدولة متمثلة فى التنظيمات البيروقراطية المعبرة عنها (١) • وهكذا تصبح وسائل الانتاج جزءا من التنظيمات البيروقراطية فى نهاية الأمر ، تلك التنظيمات التى يعبر عنها الفنيون والمديرون والمتخصصون الذين يستغلون البرولتاريا (٢) •

---

(١) Rizzi, B., The Bureaucratisation of the World, London, 1939.

(٢) من الطريف أن نشير هنا الى وجه الشبه بين النقد الذى وجهه ميلوفان ديجلاس Digilgs للنظام الاشتراكى فى يوغوسلافيا ، والتحليل الذى قدمه ريزي للتنظيمات البيروقراطية السوفيتية • فكلاهما يذهب الى أن الحزبين فى كلتا الدولتين قد قبضا تماما على مقاليد السلطة مما أدى الى ظهور طبقة جديدة فى كلتا الدولتين • ومن الجدير بالذكر أن ديجلاس قد عرض انتقاداته هذه فى مؤلفه «الطبقة الجديدة» The New class, praeger, 1957

والواقع أن الانتقادات التى قدمها كل من ديجلاس وريزى ترتبط بالاجابة على تساؤل على درجة بالغة من الأهمية يتعلق بما اذا كان الحكام فى الاقطار الاشتراكية يمثلون بالفعل الجهاز البيروقراطى للحزب والى أى مدى ؟ ولقد ظهر فى هذا المجال وجهتا نظر متعارضتان عبر عن واحدة منهما بوتومور Bottomore فى مؤلف له بعنوان « الصفوة والمجتمع » وعبر عن الأخرى ارمسترونج Armstrong فى سياق دراسة له أجراها على جهاز بيروقراطى سوفييتى ـ انظر كلا من :

Bottomore, T., Elites and Society, London, 1964, pp. 77-79 and Armstrong, J., The Soviet Bureaucratic Elite : A Case Studyy of the Ukranian Apparatus, London, 1959.

ولقد اهتم ريزى أخيرا بتوضيح مستقبل التنظيمات البيروقراطية ، مذهب الى أن النظام الجديد الذى أطلق عليه « الجماعية البيروقراطية » هو الذى سيحدد مصير هذه التنظيمات ، وهو نظام لايقتصر وجوده على الاتحــاد السوفييتى ، بل يمكن أن يوجد أيضا فى كل من البلدان الفاشة والرأسمالية على السواء •

ثانيا ـ ماكس فيبر والنموذج المثالى

للتنظيمات البيروقراطية

يكاد يجمع علماء التنظيم على ان ماكس فيبر يعد أول من حاول تقديم نظرية منظمة شاملة فى التنظيمات البيروقراطية ، وأن المكانة التى احتلتها هذه النظرية فى علم الاجتماع تعود الى الاتساق المنطقى الذى تميزت به ، والصدق الذى انطوت عليه حينما هبط بها الباحثون اللاحقون الى مستوى الواقع الامبيريقى • ولقد قدم فيبر نظريته هذه اطار نظرية سوسيولوجية أوسع ، يضيق النطاق المحدود هنا عن الاستفاضة فيها ، لذلك سنحاول فى البداية ان نعرض للقضايا والمفاهيم الأساسيه التى استندت اليها نظرية فيبر، ثم نتناول بعد ذلك النموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى الذى أقامه ، على أن تختتم هذا العرض بدراسة شاملة للموقف الامبيريقى لهذا النموذج •

١ ـ القضايا والمفاهيم الأساسية :

تستند نظرية فيبر فى التنظيم استنادا أســـاسيا الى مفهوم السلطة Authority الذى قصد بها عموما « احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التى تصدر عن مصدر معين (١) » ، ولكنه سرعان ما اقام تفرقه بين هذا المفهوم وبعض المفاهيم الاخرى المرتبطة به مثل القوة Power والتأثير Persuation موضحا أن السلطة تتميز بأن صاحبها لديه الحق

---

(١) Weber, M., The Theory of Social and Economic Organization, Henderson, A. and Parsons, T., (trans.) (eds.), Ill. : Free Press, 1947, p. 152.

فى ممارستها ، وأن من يخضع له يرى أن من واجبه طاعتها • وبعبارة أخرى فان السلطة تفترض وجود ضرب من الشرعية Legitimacy يمنحها استقرار نسبى ويحدد أبعادها • واذن فالجماعة هنا على استعداد للطاعة ، لأن أعضاءها يؤمنون بالفعل بان مصدر الضبط مصدر شرعى • وقد يكون هذا المصدر شخصيا personal أو لا شخصى impersonal مثل النظام القانونى •

ويذهب فيبر الى أن ممارسة السلطة تفترض قبلا وجود ظرف اجتماعى يتمثل فى توجيه قيمى يمنح هذه الممارسة طابعا شرعيا • ويظهر هذا التوجيه من خلال الجماعة ، حينما يضطر الافراد الى الامتثال لأوامر شخص آخر والتكيف معها من خلال عملية ترشيدية بسيطة أساسها حاجة الافراد الى توجيهات الآخرين • وفضلا عن ذلك فان ممارسة السلطة تفترض أيضا تعليق الحكم على الأوامر الشرعية والامتثال الطوعى لها • والواقع أن هذا الامتثال لا يحدث بتأثير من الرؤساء ، بل نتيجة للضغوط الاجتماعية التى يمارسها المرءوسون انفسهم • وهذا هو السبب فى أن امتثال المرءوسين هو امتثال طوعى فى طبيعته (١) • ولقد أوضح فيبر بعد ذلك أن علاقات السلطة يمكن أن تنمو فقط فى الجماعات الكبيرة الحجم ، ذلك لأن قيم الجماعة هى وحدها التى تستطيع أن تمنح ممارسة الضبط الاجتماعى طابعا شرعيا ، وأن معايير الجماعة وحدها هى السند الذى يدعم الامتثال • وحينما تتأسس علاقات السلطة على هذا المستوى الكبير ، فانها تنعكس بعد ذلك على العلاقات الثنائية بين الاشخاص •

واستنادا الى هذا الفهم ، حاول فيبر تصنيف وتحديد انماط السلطة فى ضوء التوجيه القيمى العام الذى يسندها (٢) ، ذلك التوجيه الذى يجد تعبيره المثالى فى ايمان الناس بشرعية السلطة • فذهب الى أن هناك ثلاثة انماط للسلطة هى السلطة الروحية المستندة الى الالهام Charismatic ، والسلطة التقليدية traditional والسلطة القانونية Legal

---

(١) Weber, M., op. cit., pp. 124-132.

(٢) Ibid., pp. 324-386.

ويستند النمط الأول من السلطة الى وجود قائد ملهم يتمتع بخاصية أو خصائص نادرة يصبح بمقتضاها قائدا أو زعيما • وقد يظهر معه أو من بعده أعوان وأتباع يؤمنون بشخصيته ويعملون بمقتضى تعاليمه • وعاده ما يقومون بدور الوسيط بين هذا الزعيم الملهم والجماهير (١) • ويعد الولاء والاخلاص للزعيم والايمان بأفعاله وأعماله مصدرا لطاعته • وطبقا لذلك توجد نماذج لهؤلاء الزعماء فى مختلف مجالات الحياة الاجتماعية • ففى الدين يوجد الانبياء ، وفى الحرب يوجد الابطال ، وفى السياسة يوجد الزعماء السياسيون • ولقد أفاض فيبر فى توضيح أبعاد هذا النمط من السلطة فقدم تحليلا تاريخيا له ، موضحا كيف أن السلطة الروحية تمثل قوة ثورية ترفض القيم التقليدية وتهدد النظم المستقرة ، وكيف أن الايمان القوى بقدرات وخصائص الزعيم يؤدى الى الاستخفاف بالنظام وعدم الالتزام بالقواعد التى قد لاتعبر عن الهام هذا الزعيم • وكنتيجة لذلك كله يواجه المجتمع ظروفا فريدة فى حالة وفاة القائد ، حيث يضطر أتباعه واعوانه الى التخلى عن صراعاتهم من أجل تدعيم ما ارساه الزعيم الملهم ، وهنا يظهر مطلب التنظيم كضرورة ملحة يفرضها الفراغ الذى تركه • ومن الممكن أن يتفكك المجتمع نتيجة للصراع حول خلافة الزعيم ، ما لم تكن هناك اجراءات منظمة تحدد انتقال الزعامة الى وريث شرعى (٢) • كذلك أوضح فيبر أن هذا النمو من السلطة غير مستقر بطبيعته ، طالما أنه مرتبط بحياة شخص واحد ، وانه اذا كان لهذه السلطة أن تستمر وتدوم ، فعليها أن تأخذ ببعض الخصائص العلمانية ، تلك التى تثير ـ بطبيعتها ـ التغير (٣) • وبهذه الطريقة يتحول هذا النمط من السلطة لكى يتخذ نمط السلطة التقليدية أو السلطة القانونية •

---

(١) Weber, M., op. cit., pp. 329-333.

(٢) Ibid., pp. 334-335.

(٣) ومع ذلك فلقد أوضح برستيوس Persthus فى مؤلف حديث نسبيا وجود هذا النمط من السلطة فى التنظيمات الحديثة ، وخاصة تلك التى تتميز بعدم وضوح الأدوار • انظر :

Presthus, R., The Organizational Society : An Analysis and a Theory, Vintage Books, Alfred A. Knopf, Inc., 1962, p. 32.

أما النمط الثانى من أنماط السلطة ـ وهو السطة التقليدية ـ فيستند الى قدسية التقاليد والايمان بخلود الماضى • وبمقتضى ذلك ينظر الناس الى النظام الاجتماعى القائم بوصفه نظام مقدسا وخالدا وغير قابل للانتهاك • ويرتبط المحكومون بالحكام ارتباطا وثيقا من خلال الاحساس بالولاء ومايرتبط به من معتقدات ثقافية تدعم بصفة عامة وضع الحكام • ولقد استشهد فيبر على وجود نمط السلطة التقليدية بتصـــور الحق الالهى للملوك ، والملكيات المطلقة ، موضحا كيف أن السلطة التقليدية تسعى باستمرار الى اقرار النظام الاجتماعى القائم واستمراره ، وانها بذلك تواجه صعوبات حينما تجد نفسها ازاء تغير اجتماعى (١) •

ويستند النمط الثالث والأخير من أنماط السلطة الى الايمان بسيادة القانون وصوابه • ومن الطبيعى أن تفترض هذه السلطة وجود مجموعة رسمية مستقرة من المعايير الاجتماعية تتولى تنظيم السلوك تنظيما رشيدا • بحيث يتمكن هذا السلوك من تحقيق أهداف محددة • واذن فالطاعة فى هذا النمط من السلطة لاتكون لشخص بعينه ، وانما لمجموعة من المبادىء الموضوعية، تفرض اتباع التوجهات والأوامر التى يصدرها الرئيس بغض النظر عن شخصية هذا الرئيس • وفضلا عن ذلك فان هناك اجراءات واضحة تتبع لكى يشغل الرئيس وضعة الاجتماعى كالتعيين والانتخاب ، وبمقتضى ذلك يمارس سلطته فى اطار الحدود التى رسمتها له القواعد القانونية • ويذهب فيبر الى أن السلطة القانونية تمثل النمط الشائع فى التنظيمات الحديثة وعلى الأخص الحكومية منها ، ثم بعد ذلك فى اســتخدام مصطلح البيروقراطيــة للاشارة الى الجهاز الادارى القائم فى هذه التنظيمات ، ذاهبا الى أن أهم ما يميز هذه التنظيمات هو وجود قواعد محددة موضوعية ، تحدد بطريقة رشيدة التسلسل الرئاسى لهذا الجهاز ، بالاضافة الى ما تنظمه من حقوق وواجبات• مما سنعرض له بالتفصيل فى موضع لاحق • ومن السمات الأساسية الأخرى التى اعتمد عليها فيبر فى تحديده لخصائص التنظيمات المستندة الى السلطة القانونية ، فصل الاداوة عن الملكية • فموارد التنظيم ليست ملكا لاعضائه كما أن وظائفه لاتباع ولا تورث ولا يمكن أن تضاف الى الملكية الخاصة (٢) •

---

(١) op. cit., pp. 335-337.

(٢) Gerth, H. and Mills, C. Wright (eds.), From Max Weber : Essays in Sociology, N.Y., 1961, pp. 221-224.

والواقع أن التحديد القاطع الذى قدمه فيبر لانماط السلطة الثلاث ، قد مكنه من تقديم جدل ذاتى استطاع من خلاله أن يناقش عددا من القضايا الاساسية تمثل لب دراسة التنظيم · فلقد درس النمو التنظيمى فى المجتمع الحديث ، وناقش مشكلة الديموقراطية فى التنظيمات البيروقراطية ، وكشف عن العلاقة بين الرأسمالية والتنظيمات البيروقراطية · والملاحظ أن دراسته لهذه المشكلات قد تمت من منظـــور واسع ، عاونه فى ذلك الوصف الدقيق للأشكال المختلفة من التنظيم · وسوف أقدم فيما يلى عرضا تحليليا لمعالجة فيبر لهذه المشكلات ·

اهتم فيبر أولا بدراسة النمو التنظيمى الحديث ، حيث أوضح أنه برغم وجود التنظيمات البيروقراطية فى بعض المجتمعات القديمة ، الا انها لم تحقق نموا ملحوظا الا بظهور الدولة الحديثة (١) · ولقد اكد فيبر منذ البداية أن التنظيمات الكبيرة الحجم قد غزت المجالات الدينية والتربوية والاقتصادية بشكل سافر ، وما ترتب على ذلك من ظهور المركزية فى قمة التسلســلات الرئاسية لهذه التنظيمات وتبنى الشكل البيروقراطى للتنظيم، بحيث اصبحت هذه التنظيمات تحكم بواسطة قواعد رشيدة تهدف الى تحقيق اقصى درجات الفعالية · ولقد اقتضى ذلك تحديد اشكال البناءات التنظيمية وفقا لأسس رشيدة تسعى فى النهاية الى تكييف العامل فى وضعه التنظيمى لكى يحقق أقصى درجات الانتاجية (٢) · ولقد انعكست هذه الظروف التنظيمية على

---

(١) ولقد عزى فيبر هذا النمو الى ثلاثة عوامل أساسية : الأول نمو اقتصاد النقود ، والثانى النمو الكمى والكيفى الذى طرأ على المهام الادارية فى الدولة الحديثة · أما العامل الثالث والأخير فيتمثل فى غلبة وسيطرة الأسس الفنية فى التنظيمات الحديثة مما أدى الى ظهور قوة مستقلة أسهمت فى نمو هذا النمط من التنظيم · Ibid., pp. 214 ff · بيد أن فيبر منح العامل الثانى اهمية كبيرة بوصفة اخطر هذه العوامل وزنا · ومن هذه الزاوية ، لانجد مبالغة فيما يذهب اليه البعض من ان العمل الذى قدمه فيبر فى موضوع التنظيم هو اولا وقبل كل شىء دراسة لعملية الترشيد وتقدير لوزنها ·

(٢) Ibid., p. 216.

الفرد ، حيث فرضت قيودا حادة على حريته الشخصية وتلقائيته ، وما يرتبط بذلك من ضيق أفقه وعدم قدرته على فهم الادوار التى يقوم بها فى علاقتها بالتنظيم ككل • ولقد ساعد على ذلك ما فرضته التنظيمات الحديثة من ضرورة وجود نمط معين من الشخصية ، يعد التخصص خير معبر عنها (١) •

والملاحظ أن فيبر قد استخدم مصطلح النمو التنظيمى فى بعض الاحيان بمعنى واسع جدا ، حين قصد به الاشارة الى قوالب التفكير والسلوك التى لا توجد فقط فى المجالات التنظيمية ، بل التى تغطى كل مجالات الحياة الاجتماعية • وحين فعل فيبر ذلك ، فانه جعل من هذا المصطلح مرادفا لمصطلح آخر يحتل أهمية خاصة فى فكر فيبر هو مصطلح الترشيد Rationalization وعلى اية حال فالشىء الواضح هو ان فيبر قد نظر الى مسألة النمو التنظيمى نظرة تنطوى على ضرب من الازدواجية • فهو يقرر فى غير موضع من كتاباته أن التنظيم البيروقراطى يعد اكثر الاشكال التنظيمية التى ابتدعها الانسان حتى اليوم كفاءة (٢) • ثم يقرر فى موضع آخر أن الكفاية الناجمة عن النمو التنظيمى فى العالم الحديث تشكل أعظم تهديد لحرية الفرد والمنظمات الديموقراطية فى المجتمعات الغربية بصفة عامة (٣) •

وترتبط هذه النقطة باهتمام آخر أولاه فيبر عنايته يتمثل فى دراسة مشكلة الديموقراطية فى التنظيمات • وهنا نجد فيبر ينتقل الى مستوى المجتمع ككل لكى يتمكن من دراسة مشكلتى القوة والديموقراطية على نطاق أوسع • ولكننا ـ مع ذلك ـ نجد ازدواجية تشبه الى حد كبير تلك الازدواجية التى كشفنا عنها منذ قليل • فلقد ذهب فيبر ـ بادىء ذى بدء ـ الى أن أساليب

---

(١) Soloman, A., «M. Weber's political Ideas», Social Research, Vol. 2 ; 1953, p. 379.

(٢) Weber, M., The Theory of .... op. cit,, p. 337.

(٣) ويظهر هذا الموقف بوضوح فى واحد من الاحاديث السياسية التى أدلى بها فيبر ، والتى نشرها ماير Mayer فى مؤلف له خصصه لماكس ميبر • انظر :

Mayer, J., Max Weber and German Politics, London, 1955, Appendix I, pp. 95-99.

الالتحاق بالتنظيمات كالشهادات والامتحانات ... الخ تؤدى بطبيعتها الى ظهور ضرب من التمييز والتفرقة الاجتماعية ، وان المحكات الموضوعية العامة للالتحاق والترقية لا تكون عادة فى صالح المتطلعين الى الوظائف الكبرى فى التنظيم كما أن موضوعية القواعد تنسجم بصفة عامة مع المبدأ الديموقراطى المتمثل فى مساواة الناس أمام القانون . ولكن فيبر ما لبث أن ذهب بعد ذلك الى أن هذه الظروف جميعها قد تؤدى الى نتائج عكسية تماما . فالتمسك بشهادة التعليم العالى كشرط للالتحاق بالتنظيم سوف يكون - بطريق غير مباشر - فى صالح أولئك الذين مكنتهم مواردهم المالية الخاصة من الانفاق لفترة طويلة حتى يمكنهم الحصول على هذه الشهادة . وبهذا المعنى فان النمو التنظيمى يحطم بالفعل مبدأ تكافؤ الفرص ، ويسهم فى ظهور نظـام بلوتقراطى (١) . ونستطيع أ ننجد أيضا هذه الازدواجية فى موضع آخر . فاذا كان فيبر قد أوضح فى سياق كتاباته أن القواعد الموضوعية تحمى المواطن من تعسف الموظف ، الا أنه ما لبث أن كشف عن امكانية احباط بعض المطالب الشعبية التى تعبر عن العدالة الاجتماعية من خلال التمسك بالجانب الشكلى لهذه القواعد (٢) ، كما كشف عن انتهاك التنظيمات البيروقراطية الحديثة لكثير من المبادىء الديموقراطية .

واذا أمعنا النظر فى الابعاد الديموقراطية التى رسمها فيبر ، لاحظنا انها تشبه من بعض الجوانب التصور الماركسى للادارة فى المجتمع الشيوعى . فاذا كان ماركس قد ذهب الى أن كل فرد فى هذه الادارة سوف يصبح قادرا على تأدية الوظائف الادارية . وان قوة أو سلطة الموظف سوف تقل لتصبح محدودة بالدور المخصص للوظيفة ، وان الانتخابات الدائمة هى محك شغل الوظائف الادارية ...... الخ ، فاننا نجد فيبر أيضا يذهب الى أن مثل هذا الشكل من الادارة يمكن أيضا أن يتحقق ، ولكن داخل حدود جماعة صغيرة جدا ، يحتل فيها أعضاؤها مكانات اجتماعية متساوية بحيث تكون الوظائف الادارية مستقرة وبسيطة .

---

(١) Gerth, H. and Mills, C., Wright, op. cit., p. 224.

(٢) Ibid., p. 221.

وقد يكون فيبر متاثرا فيما ذهب اليه بدى توكفيل De Tocqueville الذى أوضح فى تحليله للنظام الديموقراطى فى الولايات المتحدة — قبل أن يكتب فيبر فى هذا الموضوع بقرن من الزمان تقريبا — المعوقات الوظيفية والخطر الذى يهدد الادارة التى تتمتع بقدر كبير جدا من الديموقراطية . ولقد استشهد توكفيل فى تحليله هذا بعدد من الامثلة الواقعية ، فذكر انه حينما يكون وضع الموظف وضع مؤقت غير مستقر،فانه يكون حينئذ تحت رحمة رؤسائه السياسيين المحليين ، وتحت رحمة الفساد والرشوة اللذين يتخذان شكل ممارسات نظامية . بيد أن توكفيل كان مدركا فى نفس الوقت للاخطار العامة الناجمة عن زيادة المركزية فى الحكومة الفيدرالية ، حيث أوضح مدى تهديد هذه المركزية للاستقلال المحلى (١) .

أما الاهتمام الثالث والاخير الذى أولاه فيبر عنايته فيتمثل فى دراسته للعلاقة بين الرأسمالية والتنظيمات البيروقراطية . فلقد أوضح أن الرأسمالية الغربية بوصفها نظاما اقتصاديا ترتبط ارتباطا وثيقا بظهور الديموقراطية الجماهيرية فى العالم الغربى ، تلك الديموقراطية التى تضاربت الى حد ما مع النمو التنظيمى ، فالنمو التنظيمى السريع وما صاحبة من مساواة ، أدى الى القضاء على بعض الامتيازات وساعد على نمو التجارة والصناعة بشكل لم يسبق له مثيل ، فى الوقت الذى فرض فيه الكفاية والانتظام كمطلبين لأى تنظيم بيروقراطى يستند الى الموازنة الاقتصادية البعيدة المدى . بيد أن تدخل الحكومة فى بعض النشاطات وتنظيم الاقتصاد على نحو معين ، لم يكونا بمثابة ظرفين ملائمين لنمو الرأسمالية . وكنتيجة لذلك تقل المبادءة ، ويزداد الخوف من الاقدام على مخاطرة القيام بمشروع خاص ، وتلح رغبة الذين يعملون فى التنظيمات فى العيش الآمن . ومع ذلك كله فلقد حدد فيبر موقفه من الحركات الاشتراكية التى حدثت فى زمانه ، وأوضح أن خطورة هذه الحركات تكمن فيما تؤدى اليه من سيطرة التنظيمات البيروقراطية الحكومية ، تلك التنظيمات التى تشجع على ظهور نظام مركزى وتهدد الحرية الفردية (٢) .

---

(١) De Tocqueville, A., Democracy in America, N.Y., 1961, Vol. I, pp. 265-270 and 86-97.

(٢) Gerth, H. and Mills, C. Wright op. cit., pp. 228-230.

وبالرغم من النظرة التشاؤمية التى نلمسها فى معالجة فيبر للنتائج البعيدة المدى للنمو التنظيمى وما يؤدى اليه من انهيار للحرية الفردية ، الا انه لم يقدم استنتاجات أو تعميمات قاطعة حول مستقبل سيادة التنظيمات البيروقراطية · بل ان فيبر ـ كما رأينا ـ قد اكد فى تحليله أن طبيعة هـذه التنظيمات تتضمن اتجاهات قد تشجع سيادتها فى المستقبل ، واتجاهات اخرى يمكن أيضا أن تعوقها عن تحقيق هذه السيادة ، وأن هذا المستقبل يعتمد على قوى خارجية متعلقة بطبيعة البناء الاجتماعى الذى توجد فيه هذه التنظيمات ·

٢ ـ النموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى :

من خلال القضايا والمفاهيم الاساسية التى استند اليها فيبر ، نستطيع الآن أن نعرض للنموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى الذى قدمه · والواقع أن هذا النموذج ليس شيئا منفصلا عن النسق الفكرى الذى اقامه فيبر ، فكثير من عناصره مرتبط بقضاياه ومفاهيمه الاساسية التى انطلق منها لدراسة الواقع الاجتماعى والتى عرضنا لها بشىء من التفصيل قبل قليل · ولقد قدم فيبر نموذجه المثالى بطريقة مركزية وقاطعة ترسم بوضوح أبعاد التنظيم البيروقراطى (١) · وبنفس هذه الطريقة سوف أعرض هذا النموذج فى الفقرة الطويلة التالية :

تتوزع نشاطات ووظائف التنظيم على الأوضاع الاجتماعية بوصفها نشاطات ووظائف رسمية · وهذا يعنى أن ثمة تقسيم عمل محدد وواضح بين الأوضاع الاجتماعية يسمح بوجود درجة عالية من التخصص ، ذلك التخصص الذى يزيد من الخبرة والمعرفة الفنية بين أفراد التنظيم سواء كان ذلك بطريق مباشر أو غير مباشر · ثم تنتظم هذه الأوضاع الاجتماعية بعد ذلك فى شكل

---

(١) عرض فيبر النموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى فى الموضعين التاليين :

Gerth, H. and Mills, C. Wright, op. cit., pp. 196-204 ; and Weber M. Theory of ..... op. cit., pp. 329-336.

بناء تسلسلى رئاسى يعبر عن السلطة ، حيث يتخذ هذا البناء ـ فى صورته الطبيعية ـ شكلا هرميا ، فيه يكون كل رئيس مسئولا عن أعمال مرؤسيه مسئولية محددة بوضوح . وهذا بدوره يقتضي توافر نسق مستقر نسبيا من القواعد واللوائح التى تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله . وفضلا عن ذلك فان هذه القواعد واللوائح قد وجدت فى الاصل لكى تطبق علي الحالات الخاصة ، ولكى تضمن انتظام اداء نشاطات التنظيم ، بحيث تصبح الى جانب بناء السلطة قادرة على التنسيق بين النشاطات والعمليات المختلفة التى يؤديها أفراد التنظيم ، فضلا عن انهما ـ معا ـ يتيحا استمرار أداء هذه النشاطات بغض النظر عن التغيرات التى تطرأ على التنظيم من حيث تغير أفراده ، وهذا كله يمنح التنظيم ضربا من الاستقرار . ومن المتوقع فى ظل هذه الظروف أن يتخذ أعضاء التنظيم اتجاها لا شخصيا أو موضوعيا فى علاقاتهم بقرنائهم وعملائهم ، كما انه من المتوقع أيضا أن يتخلوا عن كل الاعتبارات الشخصية ، وأن يحققوا الانفصال العاطفى الكامل بينهم وبين عملائهم ، وهذا بدوره يضمن ألا تؤثر المشاعر الشخصية على الاحكام والقرارات الرشيدة التى يصدرها أعضاء التنظيم خلال تاديتهم لوظائفهم . ولكى يتحقق ذلك كله يكتسب العمل فى التنظيم نمطا مهنيا Career يتخذه كل عامل ويسعى الى الاستقرار فيه طيلة حياته ، كما أن الالتحاق بالتنظيم يخضع لمؤهلات فنية يتعين الحصول عليها ، ولا يخضع للانتماءات السياسية أو الأصول الأسرية ، تلك التى تلعب دورا واضحا فى التحاق الافراد بالتنظيمات التقليدية . وعادة ما يتم التحقق من هذه المؤهلات عن طريق اختيار أو امتحان او الشهادات التعليمية ذاتها . ويكون لهذه المؤهلات بعد ذلك دور واضح فى خلق تجانس طبقى بين الموظفين . والموظفين يعينون ولا ينتخبون ، ولذلك فان حياتهم المهنية تعتمد على الرؤساء أكثر مما تعتمد على الجمهور المشكل للتنظيم . وبعد فترة أولية من العمل فى التنظيم يرتبط الموظف ارتباطا كاملا بالوضع الاجتماعى الذى يشغله ، ويحمى حينئذ من الفصل التعسفى . أما المكافأة التى يحصل عليها مقابل عمله فتتخذ شكل مرتب منتظم يستمر حتى بعد تقاعده حينما يتحول الى معاش . واخيرا فان التقدم المهنى يتحدد أما وفقا لاقدمية الشخص أو انجازه او كلاهما .

تلك هى عموما الخصائص والسمات التى ضمنها فيبر نموذجه المثالى ،

وهى خصائص وسمات تزيد من فرصة اتخاذ قرارات رشيدة ، فضلا عن انها ـ كما يذهب فيبر ـ تزيد من الكفاية الادارية ، التى هى الهدف الاسمى للتنظيم البيروقراطى • والواقع اننا نستطيع بالاضافة الى ذلك أن نلمس عنصرا مشتركا بين هذه الخصائص ، وهو وجود نسق ضبط مستند الى قواعد رشيدة ، قواعد تحاول تحديد أبعاد البناء التنظيمى ككل ، وتنظم نشاطاته على أساس من المعرفة الفنية بغية تحقيق أعلى درجات الكفاية • ولقد لخص ذلك فيبر فى عبارة موجزة حين قال « ••• الادارة البيروقراطية هى فى الأصل ممارسة للضبط على أساس المعرفة ، •••• وان هذه السمة هى التى تجعلها رشيدة على وجه التحديد (١) » • ومن خلال هذه العبارة نستطيع أن نستنتج أن ما يحدد درجة بيروقراطية التنظيم هو طبيعة ونوعية القواعد التنظيمية ، لا مجرد وجودها أو عدم وجودها ، ذلك لأن الادارة الاقطاعية ـ كما أوضح فيبر فى موضع آخر ـ تستخدم أيضا قواعد لكى تنظم وتضبط نشاطاتها ، وهذا ما قد يحدث أيضا فى نمط السلطة التقليدية (٢)، وان كان بشكل مختلف الى حد ما (٣) • واذن فالخاصية الأساسية التى تميز التنظيم البيروقراطى هى أن قواعده مستندة أساسا الى معرفة فنية وتفكير رشيد ، وهى خاصية يجب أن تحتل اهتماما خاصا عند دراسة الخصائص والسمات المثالية التى يتضمنها نموذج فيبر •

على هذا النحو صاغ فيبر نموذجا مثاليا للتنظيم البيروقراطى تتوافر فيه أغلب الشروط المنطقية التى يجب أن تتوافر فى أى نموذج تصنيفى ، وضمنه كل الخصائص والسمات التى اعتقد انها تعبر عن التنظيمات ، بعد أن وصل بها الى أعلى مستويات التجريد • بيد ان قيمة هذا النموذج لا تتضح الا بالتعرف على مدى قدرته على توجيه البحث ودراسة البناءات التنظيمية الملموسة ومدى مطابقتها له ، وهذا ما سننتقل على الفور لمناقشته •

---

(١) Weber, M., Theory of ......, op. cit., p. 311.

(٢) Ibid., p. 322.

(٣) ذلك لأن التنظيم المستند الى السلطة التقليدية يلجأ فى هذه الحالة الى التقاليد لكى يهتدى بها فى تنظيم نشاطاته •

٣ ـ الموقف الامبيريقى للنموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى :

تشير النظرة العابرة للدراسات والبحوث التى أجريت فى ميدان التنظيمات خلال العقود الأربعة الماضية الى أنها قد انطلقت بشكل مباشر وغير مباشر من النموذج المثالى للتنظيم الذى نشره ماكس فيبر لأول مرة فى مؤلفه الاقتصاد والمجتمع (١) Wirtschaft and Gesellschaft· نحو خمسين عاما · وعلى الرغم من أن التراث يزخر بدراسات امبيريقية عديدة كشفت عن عدم مطابقة كثير من خصائص النموذج المثالى للواقع ، وما يستتبع ذلك من ضرورة تعديل وتنقيح النموذج لكى يتلاءم مع هذا الواقع ، على الرغم من ذلك فلا يزال هذا النموذج يمثل أوضح اطار نظرى منظم شامل قدم فى مجال التنظيم حتى اليوم · وسوف انتقل الآن الى مناقشة الموقف الامبيريقى لهذا النموذج · ومن الطبيعى أن هذه المناقشة ستستند الى نتائج الدراسات التى اهتمت اهتماما مباشرا بدراسة كفاءته المنهجية والامبيريقية ·

وأول ما يمكن تسجيله فى هذا المجال ما ذهب اليه البعض من ان النموذج ليس مثاليا بالمعنى الذى قصده فيبر ، ولكنه مجرد تصنيف طرازى Typical استند الى بعض الانطباعات التى كانت لدى فيبر عن التنظيمات البيروقراطية البروسية فى ذلك الوقت (٢) · فضلا عن انه ينطوى على كثير من الأحكام القيمية (٣) · وعلى اية حال فالملاحظ أن أغلب الانتقادات التى وجهت الى النموذج قد صدرت عن أصحاب الاتجاه الوظيفى فى علم الاجتماع ، وهى انتقادات ترتبط بالجانب الوظيفى للتنظيم كما عبر عنه النموذج

---

(١) يتضمن هذا الكتاب أغلب ما كتبه فيبر عن النموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى ولقد ظهرت ترجمة انجليزية لكتابات فيبر عن التنظيم البيروقراطى بصفة خاصة فى :

Weber, M., Theory of .., op. cit., and Mills, C. Wright, p. cit.

(٢) Gerth, H. and Mills, C. Wright., «A Marx for the Managers», In Merton, R., et al. (eds.) Reader in Bureaucracy, Glencoe, 1952, pp. 165-178.

(٣) Friedrich, C., «Some Observations on Weber's Analysis of Bureaurracy», in Ibid., pp. 27-33.

المثالى . فاذا كان فيبر قد اهتم بتوضيح اسهام العناصر التنظيمية المختلفة فى تحقيق فعالية التنظيم ، الا أنه لم ينجح فى الكشف عن المعوقات الوظيفية التى تنطوى عليها هذه العناصر . واذن فالنموذج المثالى – كما يذهب ميرتون Merton يفتقد تلك الموازنة الضرورية بين الوظيفية والخلل الوظيفى ، تلك الموازنة التى عاقت فيبر عن دراسة التضارب الذى يمكن أن يحدث بين عناصر النموذج (١) . وقد يرد المدافعون عن فيبر على ذلك ، بأنه لم يلحظ بالفعل تضاربا بين هذه العناصر . ولكن الشىء الواضح مع ذلك ، هو أن فيبر لم يخضع المعوقات الوظيفية لنفس النوع من التحليل المنظم الذى قدمه للجوانب الوظيفية للتنظيم وما يمكن أن تسهم به فى تحقيق أقصى درجات الكفاية . ولقد أيد الفن جولدنر Gouldner ما ذهب اليه ميرتون – ولكن بعد اجراء دراسة واقعية على أحد المصانع – فكشف عن ان ثمة تناقضا كامنا فى النموذج المثالى ، يتمثل على وجه الخصوص بين خاصيتين أساسيتين هما : التسلسل الرئاسى ، والمعرفة الفنية ، أى بين الادارة القائمة على الخبرة الفنية ، وتلك المستنده الى النظام والانضباط ، حيث أوضح أنه حينما تتوافر هاتان الخاصيتان فى تنظيم واحد ، فانه يصعب على هذا التنظيم أن يؤدى نشاطاته فى انسجام واستقرار ، ذلك لأن فرص حدوث الصراع سوف تكون كبيرة (٢) . ومعنى ذلك أن بعض خصائص النموذج قد لا تؤدى بالضرورة الى الكفاية والفعالية عندما تهبط الى مستوى الواقع أو تقترب منه . ولكننا نعتقد مع ذلك أن كفاية هذه الخصائص أو عدم كفايتها تتوقف على الموقف التنظيمى ذاته بما يتضمنه من تكنولوجيا وموارد وظروف بيئية عامة ، وهى جميعا عوامل تجعل من العسير اقامة نموذج يستطيع أن يحدد بدقة كل الميكانزمات التى تؤدى الى أقصى درجات الكفاية والفعالية .

---

(١) Merton, R., Social Theory and Social Structure (2nd. ed.) Ill. : Free Press, pp. 50-54.

(٢) Gouldner, A., Patterns of Industrial Bureaucracy, op. cit., p. 22.

ويلاحظ ان بارسونز Parsons قد قدم وجهة نظر مشابهة تماما لوجهة نظر جولدنر عرضها فى مقدمته الشهيرة لكتاب فيبر « نظرية التنظيم الاجتماعى » انظر :

Weber, M., Theory of ..., op. cit., pp. 58-60.

ويضيف بعض الوظيميين الذين تأثروا الى حد ما بفيبر انتقادا آخر يرتبط بالانتقاد السابق الى حد كبير • فبعد أن درس كروزييه Grozier تنظيمين بيروقراطيين فرنسيين ، أوضح أن نموذج فيبر قد تجاهل مشكلات القوة والصراع والتغير فى التنظيمات ، وهو تجاهل نابع من تأكيد فيبر للجانب الصورى المستقر من التنظيم • ولقد أوضح كروزييه بعد ذلك كيف أن الفهم الجامد لنموذج فيبر يمكن أن يعوق البحث ويضلله ، بدلا من أن يوجهه ويثريه (١) • ولقد ذهب بعض الباحثين الى مدى أبعد من ذلك • فبعد أن أجروا دراسات واقعية على تنظيمات بيروقراطية ـ بالمعنى الفنى الدقيق الذى يقصده فيبر ـ اتضح لهم أن بعض هذه التنظيمات لم تشهد العناصر التى حددها النموذج • ويترتب على هذه النتيجة تجريد هذه التنظيمات من صفة « البيروقراطية (٢) » • والواقع أن هذا النوع من الدراسات يفهم النموذج المثالى فهما خاصا ، فهو ينظر اليه بوصفه مقولة منطقية بسيطة يجب ان تضم فى نطاقها كل التنظيمات الواقعية التى تتميز بخصائص محددة •

وهناك انتقاد شائع يشترك فيه دارسو التنظيمات ذوى الاتجاهات المختلفة مؤداه ، أن نموذج فيبر قد بالغ فى تأكيد الجوانب الرسمية والمظاهر النظامية للتنظيم ، متجاهلا بذلك تلك العلاقات الاجتماعية غير الرسمية التى تنمو فى التنظيم والتى تلعب دورا هاما فى تحديد طابعه وادائه لوظائفه • ولقد كان فيليب سلزنيك Selznick من أوائل من اهتموا بدراسة هذه النقطة فى مقالين نظريين هامين (٣) • كما كشف تشارلز بيدج Page عن الدور الذى تلعبه علاقات الصداقة والقيادة غير الرسمية فى التأثير على

---

(١) Crozier, M., The Bureaucratic Phenomenon, The University of Chicago Press ; Bhoenix Books, 1967, pp. 175-208.

(٢) Udy, S., Jr., «Bureaucracy and Rationality ...», op. cit., p. 791.

(٣) Selznick, P., An Approach to the Theory of Bureaucracy», Amer. Sociol. Rev., Vol. 8, 1943 ; pp. 47-54 and his «Foudations of the Theory of Organization», Amer. Sociol. Rev. ; Vol. 13, 1948, pp. 25-35.

الاجراءات الرسمية التى يستند اليها التنظيم ، وهو دور يستطيع أن يكشفه لنا عن كثير من ديناميات التنظيم(١)٠ ومن اليسير الرد على هذه الانتقادات ٠ ففيبر لم يكن يقصد اقامة نموذج للتنظيم يقترب ـ كلما أمكنه ذلك ـ من الواقع المعاش ، ولكنه كان يسعى سعيا جادا الى تحديد الخصاص التنظيمية المثالية لشكل معين من التنظيم ٠ ولهذا فان فيبر لم يكن مضطر الى الاستعانة بكل الخصائص التنظيمية التى تحتل أهمية بالنسبة له ، حتى ولو كانت هذه الخصائص موجودة أيضا فى أشكال أخرى من التنظيم كالشكل التقليدى٠ واذا ما وضعنا هذه النقطة فى الاعتبار ، استطعنا أن نزن بشكل أكثر دقة الانتقادات السابقة التى وجهت لنموذج فيبر ٠

ولا يقتصر النقد الذى وجه لفيبر على نموذجه المثالى ، بل شمل أيضا أنماط السلطة التى استند اليها النموذج ، فلقد ذكر اتزيونى Etzioni أن كثيرا ما يظهر فى التنظيمات البيروقراطية زعماء ملهمون يشبهون الى حد بعيد أولئك الذين يظهرون فى نمط السلطة الروحية ، ولكنهم فى هذه الحالة يسعون الى منح التنظيم طابعا شرعيا واستقرارا ٠ فضلا عن أن تمييز فيبر بين أنماط السلطة الثلاث فيه قدر من التعسف ٠ فالتاريخ يشهد على وجود تنظيمات توافرت فيها الانماط الثلاث فى وقت واحد كما هو الحال فى التنظيمات البيروقراطية التى كانت موجودة فى مصر الفرعونية ٠ ولم يكتف اتزيونى بهذا المثال التاريخى ، فذهب الى أن التنظيم الواحد قد يتحول من نمط السلطة الروحية الى نمط السلطة البيروقراطية نتيجة لبعض الظروف ٠ فالسلطة البيروقراطية تسيطر على الجيش فى أوقات السلم ، بينما تظهر السلطة الروحية بوضوح وقت الحرب ، حيث تلعب الزعامة والقيادة الشخصية دورا بارزا ، وحيث تستبدل الاتصالات المدونة باتصالات شفوية ، وحيث ينتهى الفصل بين الحياة الشخصية والحياة التنظيمية٠وأخيرا أوضح اتزيونى أن ظهور القادة الملهمين ليس مقصورا على الأوضاع التنظيمية العليا ، ولكنه يمكن أن يتحقق أيضا على مستوى بعض الأوضاع التنظيمية العادية (٢) ٠

---

(١) Page, C., «Bureaucracy's Other Face», Soc. Forc., Vol. 25, 1946, pp. 88-94.

(٢) Etzioni, A., Modern Organizations ; Prentice-Hall, Inc., Inglewood Cliffs, New Jersey, 1964, pp. 56-57.

والواقع أن الانتقادات والملاحظات التى وجهت للنموذج المثالى للتنظيم لم تقلل من قيمته بوصفه أداة منهجية تعين على فهم الواقع الملموس • يشهد على ذلك أن هذا النموذج ظل ـ ولا يزال ـ مصدر الهام ونقطة انطلاق لكل من شرع فى دراسة التنظيم ، ذلك لأن فيبر لم يقدم النموذج بطريقة توحى للبعض باستخدامه استخداما حرفيا جامدا • وآية ذلك ما نلحظه من تفاوت ومرونة فى كتابات ماكس فيبر المنهجية ، والمنهج الذى استخدمه بالفعل فى تحليلاته التاريخية (١) • ولقد أوضح دون مارتنديل Martindale هذه النقطة بجلاء ، حينما أشار الى أن فيبر لم يكن يقارن الظواهر المثالية بالظواهر الواقعية ، لكى يكشف عن مدى الابتعاد والقرب بينها ، ولكنه كان يستخدم النموذج المثالى بوصفه أداة للمقارنة التاريخية بين موقفين واقعيين أو أكثر • وهنا تكمن أهمية النموذج المثالى ، من حيث أنه يمكننا من عزل « العوامل التى تصبح المقارنة على أساسها هامة وحاسمة (٢) » • كذلك ذهب اندريسكى Andreski الى أبعد من ذلك حينما قال « ••• لو دققنا النظر فيما قدمه فيبر ، فاننا لن نجد أى ضرب من المثالية فيما تضمنته كتاباته عن التنظيم البيروقراطى • لقد كان فيبر يعالج موضوعه على مستوى من التجريد لا يبعد كثيرا عن الواقع الذى يمكن ملاحظته » (٣)• وأستطيع أن أضيف نقطة أخرى الى ما ذكره مارتنديل واندريسكى • هى أن فيبر لم يستخدم مصطلح التنظيم البيروقراطى لكى يقدم تحليلا ضيق النطاق للبناء الداخلى للتنظيم (٤) • كما نلحظ ذلك فى النظريات والدراسات الحديثة فى التنظيم ، ولكنه استخدم هذا المصطلح فى نطاق تحليله الحضارى المقارن الواسع النطاق لكى يميز بين أنماط السلطة الثلاث وما يقابلها من أجهزة ادارية ملائمة لها • وفى حدود هذا الفهم يصبح الخلاف حول التفصيلات الدقيقة المتعلقة بالنموذج المثالى للتنظيم مسألة هينة •

---

(١) Gerth, H. and Mills, C. Wright ; op. cit., p. 57.

(٢) Martindale, D., «Sociological Theory and the Ideal Type», in Gross, L., (ed.), Symposium on Sociological Theory, N.Y., 1959, p. 88.

(٣) Andreski, S., «Method and Substantive Theory in M. Weber», Br. J. Sociol., Vol. 15, 1964, p. 4.

(٤) وان كان قد خصص بضع صفحات لمناقشة خصائص التنظيم وبنائه الداخلى •

ثالثا ـ ميشيلز ومشكلة الديمقراطية فى التنظيم

اذا كان ماركس قد عالج التنظيمات البيروقراطية فى ضوء مفهومية عن الصراع الطبقى والاغتراب وتصوره للمجتمع الشيوعى ، واذا كان فيبر قد اهتم عموما بدراسة التاثيرات التى يمكن أن تحدثها التنظيمات البيروقراطية على البناء السياسى للمجتمع ، فاننا نجد روبرت ميشيلز يقدم تحليلا جذابا للسياسة الداخلية التى تتبعها التنظيمات الكبيرة الحجم ، متأثرا فى ذلك بكثير من القضايا الميكيافيلية ، وخاصـــة المتعلقة منها بسيطرة الصفوة ، وما يترتب على ذلك من ضآلة فرص ممارسة الديموقراطية ٠ ولكى يكشف ميشيلز عن ابعاد مشكلة الديموقراطية فى التنظيمات الحديثة الكبيرة الحجم ، درس عددا من الاحزاب الاشتراكية ونقابات العمال فى أوربا فيما قبل الحرب العالمية الأولى ، ثم قدم قانـونا شهيـرا أطلق عليه « القانون الحـــديدى للاوليجاركية » (١) ٠ Iron law of oligarchy ولكى يزيد ميشيلز هذه القضية وضوحا درس بصفة خاصة البناء الداخلى للحزب الاشتراكى الالمانى الذى كان من اكثر الاحزاب قربا الى المبادىء الديموقراطية وقتئذ ، واتضح له أن هذا الحزب كان بحكم بنائه أيضا حزبا أوليجاركيا تسيطر عليه أقلية صغيرة العدد ٠ ومن خلال هذه النتيجة قدم ميشيلز استنتاجا مؤداه أن كل التنظيمات الكبيرة الحجم تشهد نموا كبيرا فى جهازها الادارى ، نموا يستبعد تحقيق ديموقراطية داخلية حقيقية ، برغم ما تعتنقـه هـذه التنظيمات من ايديولوجيات تؤكد المساواة وتكافؤ الفرص والديموقراطية ٠

ولقد أوضح ميشيلز ان الديموقراطية الحقيقية مطلب عسير التحقيق فى التنظيمات الكبيرة الحجم ، خاصة اذا ما كانت هذه الديموقراطية تعنى مشاركة كل أعضاء التنظيم فى العمل السياسى المتعلق باصدار القرارات (٢) ٠

---

(١) Michels, R., Political parties : A Sociological Study of the Oligarchic Tendencies of Modern Democracy, N.Y., 1962.

(٢) ولقد أوضح ميشيلز فى مواضع متفرقة من كتابه الشهير ان السبب الأساسى فى ذلك يرجع الى ان نمو التنظيمات يؤدى الى ضرورة ظهور ضبط مركزى يمارسه جهاز ادارى ، وهذا الجهاز يتولى بدوره أمورا خطيرة مثل =

فمشاركة هؤلاء الاعضاء مستحيلة فنيا ، لأن كثيرا منهم ينتمون الى طبقتى العمال وصغار الموظفين ، فضلا عن أن كثيرا من مشكلات التنظيم تنطوى على تعقيد يفرض ضرورة وجود معرفة متخصصة وتدريب فنى لا يتوافر لدى هؤلاء العمال والموظفين . ويقابل ذلك موقف قادة التنظيم . فبحكم موقفهم هذا يتحكمون فى قنوات الاتصال وما يرتبط بها من سلطة وقوة ، مما يدعم فى النهاية أوضاعهم ويزيدها رسوخا واستقرارا (١) . وما يلبث هؤلاء القادة أن يكتسبوا من خلال ممارستهم لوظائفهم معرفة متخصصة ومهارات سياسية تبعدهم بالتدريج عن المشكلات الحقيقية لتنظيماتهم (٢) . وتشجعهم على السعى لتحقيق مصالحهم وأهدافهم الخاصة ، تلك المصالح التى تتمثل فى المحافظة على الاوضاع التى يشغلونها (٣) . وهكذا يحدث تحول عن الاهداف الديموقراطية للتنظيم ، فتقل رغبة القادة فى الاقدام على مخاطر النشاطات الثورية خشية اغضاب الحكومة وتعريض التنظيم للخطر ، وبذلك يعمد التنظيم الى اداء وظائفه فى هدوء وسكينة فيفقد ثوريته ويصبح محافظا .

= الانتخابات والمساومات . كما كشف ميشيلز فى موضع آخر عن أن صعوبة تحقيق الديموقراطية ترجع أيضا الى فشل التنظيم فى اكتشاف الوسائل التى تضمن تمثيل الآراء المعبرة عن أعضاء التنظيم . وفضلا عن ذلك تظهر صعوبة ممارسة الديموقراطية فى التنظيمات التى تتصارع مع تنظيمات أخرى فمثل هذا الصراع يفرض بطبيعته وجود قيادة حازمة تفرض اتباع الأوامر والتعليمات بدقة متناهية Ibid., Passim.

(١) op. cit., pp. 63-77.

(٢) op. cit., pp. 107-157.

(٣) على الا يفهم من ذلك ان ميشيلز قد قصد ان الاوليجاركية تعنى بالضرورة وجود الاستغلال . فلقد أوضح أكثر من مرة فى كتابه أن الاوليجاركى يجب أن يحكم وفى ذهنه دائما مصلحة أولئك الذين وضعوه فى السلطة . على أن ميشيلز اوضح بعد ذلك وفى موضع آخر أن حكم الاقلية يسعى دائما الى تثبيت الحكام فى أوضاعهم وابعاد العمال وصغار الموظفين عن العمل السياسى .

ويتضمن مؤلف ميشيلز بالاضافة الى ذلك تحليلا لديناميات العلاقة بين الصفوة والجماهير من خلال مناقشته لقضية الديموقراطية • فبوصول القادة الى مراكز القوة ، يصبحون جزءا مكملا للصفوة • وبذلك تصبح مصالحهم متعارضة ــ بالضرورة ــ مع مصالح الجماهير ، لأنهم حينئذ سوف يسعون لتحقيق أوضاعهم حتى ولو كان ذلك على حساب التنظيم • ويضطر القادة الى ذلك تحت تأثير الضغوط البنائية التى تمارس تأثيرها عليهم ، فضلا عن السمات السيكولوجية العامة التى تدفعهم الى ذلك ، ولقد منح ميشيلز هذه السمات السيكولوجية أهمية خاصة فى تحليله ، فأوضح أن القائد أو الزعيم الذى حصل على السلطة وتعود على ممارستها ، يجد بعد ذلك صعوبة فى التنازل أو التخلى عنها ، فضلا عن أن ممارسة القوة ذاتها تحدث تحولا سيكولوجيا فى شخصية القائد ، فيزداد ايمانه بنفسه ، ويبالغ فى عظمته ، ثم يلجأ فى النهاية الى نسب التنظيم له وربطه به (١) • ومن الواضح أن ميشيلز قد تأثر هنا بوضوح بالمبدأ الميكافيلى الذى يسلم بأن سلوك أيه جماعة مسيطرة أو حاكمة ينبع من مصلحتها الذاتية • ثم درس بعد ذلك الايديولوجيات المختلفة التى تستخدمها الاقليات الحاكمة فى تبرير أوضاعها ، مذهب الى أن هذه الاقليات الحاكمة تسعى باستمرار الى ايهام الجماهير بضرورة تحقيق الوحدة الداخلية والاستقرار حتى يمكن مواجهة ما يهدد المجتمع من أخطار خارجية • وطبقا لهذه الايدلأولوجية تنظر الاقلية الحاكمة الى أية معارضة تنشأ بوصفها عنصرا تخريبيا يفيد منه 'لاعداء • وقد تتبنى هذه الاقلية أسطورة الديموقراطية التى تجعل من القائد المنتخب انتخابا ديموقراطيا ، تعبيرا دائما عن ارادتها الجمعية •

---

(١) ترك تشاؤم ميشيلز هذا تاثيرا واضحا على بعض علماء نظرية التنظيم المحدثين • فلقد أشار جولدنر Gouldner فى مقال شهير له الى أن علماء التنظيم المحدثين قد بالغوا فى أهمية الضغوط التى يفرضها التنظيم على ممارسة الديموقراطية ، متجاهلين بذلك تلك الضغوط التى قد تسهم فى تحقيق الأهداف الديموقراطية • انظر :

Gouldner, A., «Metaphysical Pathos and the Theory of Bureaucracy», Am. Poli. Sci Rev., Vol. 49, 1955, pp. 496-507.

ولقد انعكس هذا الطابع التشاؤمي أيضا على معالجة ميشيلز لمشكلة الديموقراطية في المجتمع ككل • فقد تنبأ قبل حدوث الثورة الروسية بسقوط الديموقراطية الاشتراكية ، وأوضح أن الثورة ستتحول بعد ذلك لتصبح « ديكتاتورية يمارسها أولئك القادة المهرة ، الذين بلغوا من المهارة درجة انتزعوا بها صولجان القوة والسيطرة في ظل كلمة براقه هي «الاشتراكية (١) »• بل لقد ذهب ميشيلز الى أبعد من ذلك حينما قال : « ان التاريخ يخبرنا أن الحركات الديموقراطية ما هي الا موجات متعاقبه تتحطم دائما على نفس الصخرة •• ولكنها ـ مع ذلك ـ ما تلبث أن تعود الى الظهور من جديد (٢) » ، وأن « ••• المثاليات الديموقراطية تفقد نقاوتها وقدسيتها وطهارتها حينما تنتشر وتسود (٣) » •

رابعا ـ نقد النظريات الكلاسيكية

نستطيع الآن أن نلقى نظرة شاملة على النظريات الكلاسيكية الثلاثة التي قدمناها في هذا الفصل بهدف استخلاص اتجاهاتها العامة ، وتحديد ما تنطوى عليه من نقاط ضعف أو قوة ، وابراز الدور الذى لعبته هذه النظريات في اثارة قضايا هامة كان لها ابعد الأثر في نمو وتطور النظرية الحديثة في التنظيمات •

وأول ما يمكن أن يقال في هذا المجال هو أن هذه النظريات تشترك جميعا في خاصية أساسية هي محاولة تحليل المشكلات الخطيرة التي نجمت عن الحضارة الصناعية وما ترتب عليها من نمو تنظيمي هائل بهدف تقديم حلول حاسمة لهذه المشكلات • ولهذا يمكن القول ان كتابات ماركس وفيبر وميشيلز

---

(١) Ibid., p. 19.

(٢) وهذا هو سر تسمية ميشيلز لقانونه « بالقانون الحديدى للاوليجاركية » • فهو حديدى لانه يتحقق في الواقع دائما وبلا استثناء ، و « أوليجاركى » لانه حكم الأقلية فيه هو الحكم المفروض •

(٣) Ibid., p. 371.

تشكل عموما اطارا فكريا متسقا يعكس بصفة عامة المشكلات المختلفة التى فرضها النمو الكيفى والكمى الذى طرأ على التنظيمات فى المجتمعات الحديثة • بيد أننا نلحظ مع ذلك تباينا واضـــحا فى استخــــدام مصطلحى التنظيم البيروقراطى والنمو التنظيمى ، وقد يرجـــع ذلك الى أن هؤلاء المفكرين قد استخدموا هذين المصطلحين للاشارة الى مشكلات مختلفة نشأت عن التغير السريع الذى طرأ على الواقع التنظيمى •

وقد رأينا كيف أن التنظيم البيروقراطى لم يشغل المكانة الأساسية فى نقد ماركس للمجتمع الصناعى ، ذلك لأنه قد نظر الى مشكلتى البيروقراطية والاغتراب بوصفهما جزءا من مشكلة عامة هى الاستغلال والسيطرة الطبقية ، ذلك الاستغلال الذى هو سبب كل المشكلات والامراض الاجتماعية • وعلاج هذا الموقف عند ماركس يكمن فى الغاء الطبقات ، لأن فى ذلك قضاء على كل ضروب الاغتراب • وفى المجتمع الشيوعى الذى رسم ماركس ابعاده ، سيختفى الاستغلال الطبقى تماما ، وستتيح الظروف الاجتماعية مجالا لتحقيق الحرية الفردية لأول مرة فى تاريخ الانسان • ومن الواضح أن التحليل الماركسى قد ضيق من نطاق مصطلح التنظيم البيروقراطى ليقصـــــره على التنظيمات الادارية فى الدولة ، تلك التنظيمات التى هى ـ بطبيعتها ـ أجهزة متسلطة مكونة من طبقة رأسمالية • أما النمو التنظيمى عند ماركس فلا يعدو أن يكون زيادة فى عدد الموظفين الحكوميين وتضخم فى نشاطات التنظيمات البيروقراطية• واذن فمن الواضح أن موقف ماركس من التنظيمات البيروقراطية مرتبط أساسا بفكرة الصراع بين الطبقات وما يسفر عنه من انتصار البيروليتاريا ، واقامة مجتمع لا طبقى تختفى فيه التنظيمات البيروقراطية اختفاء تدريجيا ، وهو موقف يعد انعكاسا لفلسفة تفاؤليه سادت بين مفكرى القرنين الثامن عشر والتاسع عشر ، تلك الفلسفة التى كانت تنظر الى التاريخ بوصفه مراحل وحقب متعاقبة تؤدى باستمرار الى مزيد من الحرية والسعادة الانسانية •

ومن الواضح أن تفاؤل ماركس المتمثل فى ايمانه بحتمية ظهور مجتمع لا طبقى ، قد عاقه عن تحديد المشكلات التنظيمية بصفة عامه ، كما أن النمو الحديث للتنظيمات البيروقراطية ـ وخاصة الحكومية منها ـ الذى شهدته اقطار ذات أنظمة اقتصادية واجتماعية وسياسية مختلفة ليكشف بجلاء عن

عدم تحقق تنبؤ ماركس بالانهيار التدريجى فى التنظيمات الحكومية . ومن هنا يمكن أن نعتبر تحليلات فيبر وميشيلز مكمله لنقد ماركس للرأسمالية ، ذلك أن فيبر قد انطلق منذ البداية من قضيـــة أساسية هى ، أن التنظيم البيروقراطى شكل أو نمط من أنماط التنظيم يتصف بالعمومية ، وأن تصور اختفائه ما هو الا ضرب من السذاجه . والواقع أن قضية فيبر هذه تشير الى تحول خطير فى النظرة الى التنظيم وما يترتب على ذلك من تغير فى المفاهيم . فلم يعد صراع الطبقات هو مدخل دراسة التنظيم ، بل التسليم بضرورة واهمية هذا التنظيم بوصفه أكفأ الوسائل لتحقيق الأهداف المجتمعية . ولم يعد الاستغلال الطبقى هو محور الاهتمام ، بل الاستغلال التنظيمى المتمثل فى قطاع التنظيمات الكبيرة الحجم وسيطرتها على الفرد والمجتمع . ولقد ترتب على ذلك تغير فى معانى المفاهيم المستخدمة . فالنمو التنظيمى أصبح يعنى السيطرة الكاملة للتنظيم الرشيد على كل النظم الادارية الحديثة ، بما يتضمنه ذلك من اتساع نطاق ترشيد العلاقات الانسانية ، وهو أيضا جزء من عملية النمو التنظيمى .

وبرغم هذا الاختلاف الشديد بين وجهتى نظر ماركس وفيبر ، الا أننا نستطيع أن نلمس عنصرا مشتركا فى اتجاههما ، هو دراسة مشكلة التنظيم من وجهة نظر واسعة ومن منظور تاريخى . فالمشكلات التى أثاراها مشكلات تتعلق بالمجتمع ككل ، ذلك المجتمع الذى يعد وحدة أساسية فى تحليلاتهما . كما أن دراسة هذا المجتمع قد تمت فى ضوء سياق تاريخى تطورى ان صح هذا التعبير . لقد أثار هذان المفكران مشكلات تعكس اتجاها انسانيا قويـــا واهتماما عميقا بالظروف الانسانية فى عالم تسيطر عليه قوى تحول بينه وبين استخدام العقل والمنطق فى الشئون الانسانية . وهذا مادفعهما الى دراسة مشكلات القوة والاغتراب والحرية ، وان اختلفت معالجتهما لها . لذلك يمكن القول ان تحليلات ماركس وفيبر لهذه المشكلات تمثل أعظم تشخيص لمشكلات المجتمع الحديث .

أما موقف روبرت ميشيلز من التنظيم فيختلف الى حد كبير عن موقف سلفيه . فلقد نظر الى التنظيم بوصفه نظاما للسيطرة السياسية ، وأداة تستخدمها قلة حاكمة ، وهى لذلك تسعى جاهدة الى ابعاد القوة عن مصدرها

الشرعى لتكون فى يدهم أداة لخدمة مصالحهم الخاصة ، وبذلك يصبح الطابع البيروقراطى للتنظيم نتاجا حتميا للديناميات التى تحدث فيه • ومن الواضح ان ميشيلز لم يدخل فى تحليله شيئا من مفاهيم ماركس ، كما أنه لم يفد كثيرا من أفكار فيبر حول السيطرة التنظيمية ، ولكنه اكتفى بتحليل دور الأقليات الحاكمة فى التنظيم وما يرتبط بذلك من مشكلات ديموقراطية •

واذا ما امعنا النظر مرة أخرى فى تحليلات كل من ماركس وفيبر وميشيلز، لاحظنا انها تنطوى جميعا على عناصر مشتركة ، لعل اهمها اتساع نطاق معالجتهم لظاهرة التنظيم • ذلك انهم لم يدرسوا التنظيمات فى فراغ سياسى واجتماعى كما تفعل بعض النظريات الحديثة ، بل ربطوا هذه الظاهرة بالبناء الاجتماعى وما يتضمنه من صراع ومشكلات • فلقد تتبعوا المشكلات الأساسية فى المجتمع حتى وصلوا الى انعكاساتها على الواقع التنظيمى ، ثم عادوا مرة أخرى فدرسوا التأثيرات التى تحدثها التنظيمات البيروقراطية على بناء القوه فى المجتمع • ولقد اثروا تحليلاتهم هذه بمنظور تاريخى واسع مكنهم من دراسة المجتمعات والتنظيمات دراسة دينامية • ولقد ساعدهم ذلك أيضا على ادراك المشكلات التنظيمية الأساسية وتحديد نتائجها وآثارها ، ولسوف أوضح فيما بعد كيف أن تحليلات هؤلاء المفكرين لهذه المشكلات قد تركت تأثيرا بالغا على النظريات والبحوث الحديثة فى مجال التنظيم • على أن الشىء الجدير بالتأكيد هنا هو ان هذه التحليلات الكلاسيكية لم تستند فى الغالب الى شواهد واقعية بالمعنى المعروف فى الدراسات الحديثة ، ولكنها — مع ذلك — تكشف عن وعى عميق بالفارق بين ما يقوله الناس وما يفعلونه ، بين علاقاتهم الاجتماعية كما تعبر عنها اللوائح والقواعد الرسمية ، وعلاقاتهم الواقعية فى ضوء القوة والسلطة • ولقد كشف ميشيلز عن ظاهرة استبدال أهداف التنظيم ، وأوضح كيف أن القلة الحاكمة تحول الأهداف التنظيمية الى أهداف خاصة . وحينما فعل ميشيلز ذلك فانه قد استطاع أن يكشف عن ذلك الفارق العميق بين ما هو واقعى وما هو مثالى ، بين ما هو كائن وماينبغى أن يكون •

ومن اليسير بعد ذلك أن نكشف عن سمه مشتركة تسم التحليلات الكلاسيكية عموما ، هى اهتمامها بدراسة تاثير التنظيمات البيروقراطية على

وجود الفرد وحريته • فماركس يؤكد فكرة اغتراب الانسان وضياعه وضعفه أمام الطبقة المتسلطة التى تسيطر على التنظيمات البيروقراطية ، وفيبر يكشف عن انهيار شخصية العامل نتيجة لزيادة حدة تقسيم العمل ، ثم يؤكد بعد ذلك سيطرة التنظيمات الكبيرة الحجم على المجالات الاقتصادية والسياسية والتعليمية والعسكرية ، مما ترتب عليه زيادة الصورية والآلية والجهل بما يحيط به وعدم القدرة على استيعاب الاهـــداف التنظيمية والتوحد معها • واخيرا يهتم ميشيلز بتوضيح الجانب السياسى لاغتراب الفرد ، والضياع الذى يعانى منه أعضاء التنظيم نتيجة لانصراف القله الحاكمة عن شئون التنظيم ومشكلاته •

وعلى الرغم من الفائدة المحققة التى تنطـوى عليها هـــذه النظريات الكلاسيكية ، الا أنها لاتخلو من ثغرات ونقاط ضعف • فلقد رأينا كيف أن هذه النظريات قد تناولت مشكلات التنظيم من منظور واسع ، افقدها فى كثير من الاحيان الدقة التى قد تتصف بها نظرية أو دراسة ضيقة النطاق نسبيا ، فضلا عن أن هذه النظريات قد استخدمت فى بعض الاحيان مفاهيم غير دقيقة ، مما يصعب معه ربط هذه المفاهيم بالواقع الاجتماعى الذى تعبر عنه • وكنتيجة لذلك كله نجد هذه النظريات تتضمن تعميمات وأحكام عامة لاتصدق الا تحت ظروف معينة ، ولقد أثارت هذه النقطة بالذات اهتمام الدارسين المحدثين للتنظيم ، فتناولوا هذه التعميمات والاحكام ، وحاولوا اختبارها اختبارا واقعيا بهدف التعرف على الظروف التى تكشف عن مدى صدقها وملاءمتها • ولقد اقتضى ذلك تحول الاهتمام من المستوى المجتمعى الى المستوى التنظيمى، ومن النظرة الرحبة الواسعة النطاق الى نظرة ضيقة محدودة نسبيا •



الفصل الثالث

الاتجاهات النظرية الحديثة فى دراسة التنظيم

شهدت العقود الأربعة الماضية اهتماما نظريا واسع النطاق فى ميدان التنظيم يعكس بصفة عامة تنوع مداخل دراسة التنظيم والنظرة اليه ، كما يعكس ردود فعل متميزة ازاء النظريات الكلاسيكية • أما مصدر هذا التنوع فيرجع الى حقيقة أساسية هى : أن التنظيم يعد موضوعا لكثير من العلوم كالاقتصاد والسياسة والادارة وعلم النفس والانثربولوجيا • ولقد حاول باحثو هذه العلوم دراسة التنظيمات فى ضوء مفاهيمهم وتصوراتهم ، مما نجم عنه ظهور نظريات واتجاهات فكرية تعبر عن اهتماماتهم وتعكس وجهة نظر علومهم • ومن الطبيعى أن ينعكس هذا الموقف على دراسة التنظيمات • فعلى الرغم من الفوائد التى جنتها هذه الدراسة من تنوع هذه الاتجاهات النظرية وتعددها ، الا أن ذلك قد خلق بدوره مشكلة خطيرة هى افتقاد هذه الدراسة لاتجاه نظرى شامل يستطيع أن يواجه دراسة التنظيمات المعقدة • والملاحظ أيضا أن هذه الاتجاهات النظرية الحديثة قد ظهرت كرد فعل او استجابة للتحليلات الكلاسيكية التى قدمها رواد دراسة التنظيم • فكثير من هذه الاتجاهات حاول التحقق من صدق القضايا العامة والتعميمات الواسعة التى تضمنتها هذه التحليلات • ولقد فرض هذا التحقق حدودا معينة ، أهمها ضيق نطاق البحث ، وتطويع هذه التعميات لكى تتلاءم مع الواقع الامبيريقى على أن الاتجاهات النظرية الحديثة لم تتخذ جميعها هذا الاتجاه ، فلقد ظهرت اتجاهات محددة حاولت تقديم اسهامات نظرية مستقلة فى دراسة التنظيم ، وكان ذلك نتيجة لاحساس داخلى بعدم ملاءمة التحليلات الكلاسيكية لدراسة التنظيمات الحديثة المعقدة •

ومن الطبيعى أن يعكس هذا التنوع والتعدد فى الاتجاهات النظرية مشكلة اساسية تتعلق بتصنيفها وعرضها • وقد يكون من اليسير عرض هذه الاتجاهات طبقا لمصادرها واصولها ، ولكن ذلك قد ينطوى على قدر من التعسف ، لأنه يغفل التأثيرات المتبادلة بين هذه الاتجاهات ، فضلا عن اغفاله الاتجاهات النظرية التوفيقية • وبرغم ذلك كله يمكننا التمييز بين ثلاث اتجاهات نظرية حديثة فى دراسة التنظيم هى : الاتجاه البنائى الوظيفى، واتجاه النسق الاجتماعى الفنى ، والاتجاه النفسى الاجتماعى فى دراسة التنظيم • ولسوف أقدم فيما يلى عرضا تحليليا مركزا لهذه الاتجاهات الأربع على أن اختتم كلا منها بنقد شامل لها •

أولا ـ الاتجاه البنائى الوظيفى فى دراسة التنظيم :

حاول عدد من دارسى التنظيمات الافادة من قضايا الاتجاه البنائى الوظيفى فى صوغ أطر نظرية محددة تلاءم دراسة التنظيمات ، وفى توجيه البحوث والدراسات الامبيريقية التى شهدت نموا ملحوظا خلال العقدين الماضيين • ولقد شجع على ذلك نمو هذا الاتجاه أو اتساع نطاقه ووضوح مفاهيمه وقدرته على تفسير الانساق الاجتماعية تفسيرا شاملا متكاملا • والمؤكد أن هذا الاتجاه سيطر على النظريات والبحوث الحديثة فى التنظيم سيطرة يسهل معها القول بأنه قد ترك تأثيرا لا يضارعه تأثير أى اتجاه فكرى حديث آخر • ولسوف أقدم فيما يلى تحليلا نقديا لابرز نظريات التنظيم تأثرا بهذا الاتجاه •

١ ـ تالكوت بارسونز والنسق الاجتماعى :

قدم بارسونز اسهامه فى نظرية التنظيم فى مقالين شهيرين (١) يعكسان

---

(١) على الرغم من ان البعض لايعد بارسونز ضمن علماء التنظيم ، وعلى الرغم أيضا من أن هذين المقالين يكشفان بوضوح عن ان بارسونز لم يكن على علم كبير ببحوث التنظيم ، الا أن وجهات نظره التى ضمنها هذين المقالين قد تركا تأثيرا واضحا على دراسات التنظيم : انظر :

Parsons, T., «Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations», Admin. Sci. Q., Vol. I, 1965, Nos. 1 and 2, pp. 63-83 and 224-239.

بوضوح تبنيه للاتجاه البنائى الوظيفى فى دراسة التنظيمات · ومن العسير فهم وجهات نظر بارسونز فى التنظيم دون الرجوع الى نسقه الفكرى ، فلقد طبق نظريته الشهيرة فى النسق الاجتماعى على التنظيم ، ثم كشف بعد ذلك عن بناء التنظيمات ووظائفها ، ونظرا لما تحتله نظرية بارسونز فى التنظيم من أهمية كبيرة بوصفها مثالا بارزا على الافادة من الاتجاه البنائى الوظيفى ، سوف أعرض فيما يلى بشىء من التفصيل لأهم آرائه فى ضوء فهمنا الخاص لنسقه الفكرى ككل ·

انطلق بارسونز من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من انساق فرعية مختلفة كالجماعات والاقسام والادارات ··· الخ ، وان هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل فى اطار نسق اجتماعى أكبر واشمل كالمجتمع · ثم حلل التنظيم بعد ذلك من وجهة نظر ثقافية نظامية ، مؤكدا التوجيهات القيمية السائدة فى التنظيمات المختلفة · ولقد أوضح بارسونز أن القيم السائدة فى التنظيم هى التى تمنح أهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا، لانها هى التى تؤكد اسهام النسق التنظيمى فى تحقيق المتطلبات الوظيفية التى يسعى النسق الأكبر (وهو المجتمع) الى تحقيقها · وهذا يفترض بدوره توافر قدر من الانسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذى يوجد فيه · ومن خلال الشرعية التى يحققها التنظيم ، يستطيع أن يضع أهدافه الاساسية فى أولوية تسبق أهداف الانساق الفرعية المكونة له ، وعليه بعد ذلك أن يحدد مكانته فى المجتمع ، وان يحدد مواقفه أمام أية منافسة خارجية تهدده · واذن فالنسق القيمى فى التنظيم هو الذى يحدد كل الظروف الداخلية والخارجية التى يواجهها التنظيم ، وهذا هو ما قصده بارسونز حين عرف التنظيم بانه « نسق اجتماعى منظم ، انشىء من أجل تحقيق أهداف محددة (١) » ·

على أن بارسونز لا يذهب الى حد المطابقة بين التنظيم والمجتمع ، فلقد أوضح أن التنظيمات تتميز بانها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى الى تحقيقها ، وان تحقيق هذه الاهداف يفرض وجود اجراءات

---

(١) Iibd., p. 64.

تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف · واذن فوضـــوح الأهداف وتوافر الاجراءات يمنحان التنظيم طابعا يميزه الى حد ما عن المجتمع · فمن اليسير التعرف على الشكل البنائى للتنظيم ، ومن اليسير أيضا ادراك مشكلاته ، ومن اليسير أخيرا ملاحظة نشاطاته · ويبدوان ذلك هو ما دفع لاندسبيرجر Landsberger الى القول بأن تصور بارسونز للتنظيمات « يتيح اختبارا رائعا للنظرية السوسيولوجية العامة التى قدمها(١)· بيد ان قول لاندسبرجر هذا يتطلب قدرا من التحفظ ، لأن الحكم على القدرة التفسيرية لنظـرية بارسونز يجب أن يأخذ فى اعتباره معالجه بارسونز للمشكلات الاخرى التى يهتم بها التحليل البنائى الوظيفى وهى علاقة الانساق الفرعية بالنسق الأكبر ، والطريقة التى بمقتضاها يتكامل النسق مع الانساق الاخرى · وقبل أن ننتقل الى معالجة بارسونز لهذه المشكلات ، يتعين القاء الضوء على بعد أساسى فى تفكير بارسونز · فلقد قدم تفسيرا لتكامل الافراد والجماعات فى التنظيم ، ذاهبا الى أن هذا التكامل يتحقق من خلال النسق القيمى السائد فى المجتمع ومن خلال أهداف التنظيم ذاتها · وبتحقق هذا التكامل تتحـدد الادوار التنظيمية لتصبح ملائمة لتوقعات أعضاء التنظيم ، تلك التوقعات التى يكتسبها الأفراد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية · ويتدعم هذا التكامل بوجود انماط معيارية محددة تنظم العمليات المختلفة التى من خلالها يتم مواجهة المتطلبات الوظيفية التى يفرضها لنسق ·

ويذهب بارسونز الى أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها اذا ما اراد البقاء ، اثنان منهما ذوا طابع آلى وهما : المواءمـــة adaptation وتحقيـــــق الأهــــــــــــداف goal – attainment ويتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته · أما المطلبان الآخران فهما التكامل integration والكمـــون latency ويعبران عـن الظـــروف الداخلية · للنسق · وعلى التنظيم بوصفة نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات ، وان

---

(١) Landsberger, H., «Parsons Theory of Organizations», in Black, M., (ed.), The Social Theories of Talcot Parsons, Englewood Cliffs, N.J. : 1961, p. 214.

يضمن لها التحقيق اذا ما اراد تحقيق وظائفه • وسنوضح فيما يلى دراسة بارسونز التنظيم فى ضوء هذه المتطلبات •

فمطلب المواءمة فى التنظيم تعبر عنه مشكلة تدبير كل الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم • وبتعبير بارسونز ، فانه يشير الى الانماط المعيارية المنظمة لعمليات التمويل ، وضمان الحصول على المهارات الضرورية وما يتطلبه التنظيم من موارد • اما مطلب تحقيق الاهداف فيتمثل فى حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم ، تلك الموارد التى أمكن تدبيرها بتحقيق مطلب المواءمة • ومن الواضح ان نجاح تحقيق الأهداف يتوقف أولا وقبل كل شىء على ملاءمة الوسائل للغايات أو الأهداف • كما أن من الواضح أيضا أن بارسونز قد أدخل فى نطاق هذا المطلب عملية اتخاذ القرار فى التنظيم والعمليات المختلفة لها (١) • وبذلك نجد بارسونز يقصر مشكلة القوة فى التنظيم على مسألة حشد الموارد من أجل تحقيق الأهداف بانها « القدرة على حشد الموارد من أجل تحقيق أهداف النسق (٢) » •

أما مطلب التكامل فيشير الى العلاقات بين الوحدات ، وخاصة تلك العلاقات التى تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الانساق الفرعية • وأخيرا يشير مطلب الكمون الى مدى ملاءمة الظروف السائدة فى الانساق الفرعية للظروف السائدة فى النسق الاكبر • ومن الواضح أن مطلب الكمون يرتبط أساسا بمشكلة التكامل الرأسى ، وذلك على العكس من مطلب التكامل الذى يشير الى التماسك بين الوحدات أو الانساق الفرعيه المتساوية • ويشير مطلب الكمون أيضا الى مطلبين وظيفين توأمين أطلق بارسونز على الأول مطلب تدعيم النمط Pattern maintenance وهو

---

(١) ميز بارسونز بين ثلاثة أنواع من القرارات : الأولى يتعلق بسياسة التنظيم وتحقيقه لأهدافه ، والثانى خاص بتوزيع الموارد المالية والمسئوليات ، والثالث ينظم وينسق نشاطات التنظيم •

(٢) Parsons, T., «Suggestions for . . . . . .», op. cit., p. 228.

يتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين الادوار التى يؤديها الفرد فى التنظيم والادوار التى يقوم بها فى الجماعات الخارجه عن نطاق التنظيم كالاسرة مثلا • وهذا بدوره يفرض ضرورة وجود ميكانزمات تساعد على خلق انسجام وتواؤم نسبى بين التوقعات التنظيمية والتوقعات التى تحدث خارج نطاق التنظيم • أما المطلب الثانى فهو احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها tension management ويتحقق ذلك من خلال ضمان وجود دافعية كافية لدى الفرد لكى يستطيع أداء مهامه التنظيمية • والملاحظ أن بارسونز لم يعالج مطلبى التكامل والكمون فى التنظيم بنفس الطريقة التى عالج بها مطابى الموءمة وتحقيق الاهداف • وقد يكون ذلك راجعا الى اهتمامه الشديد بدراسة العلاقة بين التنظيم والبيئة •

ولقد قدم بارسونز بعد ذلك تصنيفا للتنظيمات مستندا الى معالجته الشاملة للمتطلبات الوظيفية للتنظيم • فثمة تنظيمات اقتصادية تسهم فى حل مشكلة المواءمة فى المجتمع ، واخرى سياسية تسهم فى حل مشكلة تحقيق الأهداف ، وثالثة تكاملية ، ورابعة تسعى الى تدعيم النمط (١) • الا أن جهود بارسونز التصنيفية فى مجال التنظيم لم تتوقف عند هذا الحد ، فلقد قدم تصنيفا داخليا للتنظيم ، حل به كثيرا من المشكلات التى واجهتها الدراسات الامبيريقية فى مجال التنظيمات ، حيث ميز بين ثلاث مستويات أو انساق فرعية فى التنظيم ، الأول النسق الفنى technical وهو يعنى بكل النشاطات الفنية التى تسهم بشكل مباشر فى انجاز أهداف التنظيم ، والثانى النسق الادارى managerial الذى يتولى الأمور والشئون الداخلية فى التنظيم ، وهو يتوسط النسق الفنى والبيئة المباشرة ، حيث يتولى تدبير الموارد أو المصادر الضرورية وايجاد عملاء يتولون تصريف أو تسويق منتجات التنظيم ، والثالث النسق النظامى institutional الذى يعمل على الربط بين النسق الفنى والنسق الادارى من جهة والمجتمع من جهة اخرى (٢) • ويعتقد بارسونز أن هذا التصنيف يكشف عن حقيقة أساسية

---

(١) Parsons, T., Structure and Process in Modern Societies, Glenceo, Ill., 1960, pp. 44-47.

(٢) ولقد عبر بارسونز عن هذا الاتجاه فى عبارة واضحة حين قال :
« •• طالما أننى انطلقت من مسلمة عامة هى أن التنظيم نسق اجتماعى =

هى أن لكل نسق فرعى وظائف يؤديها ، كما انه يتضمن ترتيبات بنائية مختلفة يحاول من خلالها مواجهة متطلباته الوظيفية ومشكلاته ٠

واذا ما أمعنا النظر فى الاطار الذى قدمه بارسونز لدراسة التنظيم ، لاحظنا انه يؤكد بصفة خاصة المظاهر التكاملية فى التنظيم ، والميكانزمات التى من خلالها يحقق هذا التكامل ، وهذا أمر طبيعى طالما أن بارسونز قد سعى منذ البداية الى تفسير بقاء الانساق الاجتماعية واستمرارها ٠ ولقد أدى هذا التأكيد الى اغفال بعدى التغير والصراع فى التنظيم ، حيث تمت معالجتهما بالطريقة التى تتسق مع تأكيد المظاهر التكاملية ٠ ولهذا نجد بارسونز يميز بين ضربين من التحليل : الأول هو تحليل « التوازن » كما يتبدى فى النسق ، والثانى تحليل « التغير البنائى » الذى يذهب الى أبعد من ذلك ، حيث يسعى الى دراسة التغير من خلال منظور التوازن (١) ٠ وفى هذه التفرقة أوضح بارسونز ان هناك مصدرين للتغير فى التنظيم : الأول يتم من الخارج حينما تمارس البيئة ضغوطا على التنظيم ، والثانى يتم من الداخل حينما تنشأ هذه الضغوط من داخل التنظيم ذاته (٢) ٠ وحينما ينشأ هذان الضربان من الضغوط يتعين على التنظيم أن يواجههما ويتكيف

= فان على بعد ذلك أن أدرس التنظيم بوصفه نسقا تتوافر فيه كل الخصائص التى يجب ان تتوافر فى اى نسق اجتماعى ٠ ويترتب على ذلك دراسة هذا التنظيم بوصفه ـ أيضا ـ نسقا فرعيا متباينا تباينا وظيفيا داخل نسق اجتماعى أكبر ٠ واذن فاننى سأحلل التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا متميزا يسعى الى تحقيق أهداف معينة ذات أولويه خاصة ٠٠ ومن الواضح أن هذا المنظور يفرض علينا تحديد خصائص التنظيم وفقا لنوع الموقف الذى يمارس فيه وظيفته ٠ ذلك الموقف الذى يتشكل من خلال العلاقات السائدة بين التنظيم والانساق الفرعية المتخصصة التى هى اجزاء مكونه للتنظيم » ٠

Parsons, T., «Suggestions for . . . . . .», op. cit., p. 64.

(١) Parsons, T., «An Outline of the Social System», in Parsons, T. : (ed.), Theories of Society, N.Y., 1965, pp. 30-79.

(٢) Parsons, T., «A Paradigm for the Analysis of Social Systems», in Demerath, N., and Peterson, R., (eds.) System, Change and Conflict, N.Y., 1967, pp. 189-212.

معهما اذا ما اراد أن يحقق أقصى درجات الفعالية . والواقع أن استجابة التنظيم لهذه الضغوط تعبر عما يطلق عليه بالتوازن الدينامى ، وهو ضرب من التوازن يمثل كما يقول فان دين بيرج Van Den Berghe حجر الزاوية فى التحليل الوظيفى (١) .

ولعلى أستطيع بعد ذلك تفسير تجاهل بارسونز دراسة مشكلتى الصراع والتغير فى ضوء اتجاهه الوظيفى بصفة علمة . فبوصفه وظيفيا كان اهتمامه بدراسة نتائج الفعل أكبر من اهتمامه بدراسة أسبابه ومصادره. بعبارة أخرى كان اهتمامه بدراسة وظائف الصراع أكبر من اهتمامه بدراسة النتائج المترتبة عليه . ولقد تكشف هذا الموقف بوضوح فى معالجته لعلاقة التنظيمات بالمجتمع . فبعد أن وصف التنظيم بأنه « نسق مفتوح جزئيا »، عالج التنظيم والبيئة بوصفهما مسلمتان ، ثم درس بعد ذلك الوسائل أو الاساليب التى بمقتضاها يتكيف التنظيم مع البيئة . وهذا هو السبب فى أن بارسونز لم يستطع تقديم اجابة مقنعة لتساؤل على درجة بالغة من الاهمية فى نظرية التنظيم هو : لماذا تظهر تنظيمات معينة تسعى الى تحقيق أهداف معينة فى فترات زمنية معينة وفى مواقف معينة ؟ لقد اكتفى بالقول « .. اننا ندرس التنظيمات هنا بهدف التحليل (٢) » . ومن الصعب بعد ذلك أن نجد فى كتابات بارسونز تفسيرا لنشأة التنظيم الثورى ، الا اذا استثنينا التفسير الذى قدمه فى ضوء عدم الاتساق فى النسق القيمى المحورى ، وهو تفسير – مع ذلك – لا يعدو أن يكون من قبيل اللغو .

ولقد حاول بعض الباحثين الدفاع عن الاطار الذى قدمه بارسونز . ذاهبين الى أن هذا الاطار يتضمن – فقط – توضيحا لمجموعة من المقولات التى تمثل أساسا ضروريا لتحليل الاتساق الواقعية ، وأن هذه المقولات ليست شاملة بالضرورة . بيد أن نقطة الضعف فى هذا الدفاع هى اننا لا نستطيع التأكد مما اذا كان بارسونز قد قدم اطارا يصف من خلاله الظروف

---

(١) Van Den Berghe, P., «Dialectic and Functionalism : Toward a Theoretical Synthesis», Am. Sociol. Rev., Vol. 28, pp.695-705.

(٢) Parsons, T., «Suggestions for . . . . . », op. cit., p. 64.

الضرورية لاستقرار النسق ، أم انه قد قدم أحكاما وتعميمات حول العلاقات بين الظواهر التى اعتقد انها علاقات تحدث فى الواقع • واذا كان بارسونز يقصد الحالة الاخيرة ، فانه سيكون من الصعب حينئذ التسليم بما ذهب الية من أن التنظيمات بحكم تساند اجزائها تكون فى حالة توازن حتى ولو خضعت لتهديد قوى خارجية (١) •

وهناك بعد ذلك انتقاد عام وجه الى الاطار الذى قدمه بارسونز مؤداه ان التصورات التى تضمنها هذا الاطار قد بلغت حدا من التجريد يصعب معه الوصول الى قضايا يمكن تطويعها للبحث الامبيريقى واشتقاق فروض منها ، وهذا ما يطبع الاطار بالطابع النظرى المجرد ويبعده عن أن يشكل نظرية شاملة • ولقد حاول بارسونز الرد على ذلك ، فقدم بعض القضايا النظرية (٢) ، ولكنها جاءت أيضا على درجة من التجريد لا تقل بحال من الاحوال عن تلك التى تميز القضايا الأساسية فى اطار تصورى • ولسوف أناقش هذه النقطة بالتفصيل عند نقد الاتجاه البنائى الوظيفى فى دراسة التنظيم •

٢ - روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية :

قدم روبرت ميرتون Merton اسهاما متميزا فى نظرية التنظيم ، يختلف عن أغلب الاسهامات التى قدمها علماء التنظيم الذين تأثروا تأثرا كبيرا بالاتجاه البنائى الوظيفى فى علم الاجتماع • وهذا يرجع – فيما أعتقد – الى أن اسهام ميرتون لم ينطلق بشكل مباشر من فكرة المماثلة العضوية التى تبناها كثير من أصحاب الاتجاه الوظيفى فى علم الاجتماع ،

---

(١) أثار ألفن جولدنر Gouldner مناقشة قريبة من ذلك فى مقال له انظر •

Gouldner, A., «Recipocity and Autonomy in Functional Theory», in Demerath, N., and Peterson, R., (eds.), op. cit., pp. 223-244.

(٢) Parsons, T., «Pattern Variables Revisited», Am. Sociol. Rev., Vol. 125, 1960, pp. 481-482.

وما يترتب على ذلك من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا مكون من اجزاء ذات تساند متبادل • كما أن ذلك يرجع بنفس الدرجة الى ان اسهام ميرتون فى نظرية التنظيم كان بمثابة رد فعل لنظرية فيبر فى التنظيم البيروقراطى ، تلك النظرية التى اكدت المظاهر الرشيدة فى التنظيم ، وقبل أن استطرد فى عرض وجهة نظر ميرتون فى التنظيم ، يتعين الاشارة الى أن ميرتون كان مهتما فى الأصل بتطوير وتنقيح ما أطلق عليه « بالنظرية المتوسطة المدى » Middle range theory ولكى يقيم هذه النظرية استحدث ثلاثة مفاهيم أو أدوات تحليليه هى : الوظائف « الكامنة » أو غير المتوقعة فى مقابل الوظائف « الظاهرة » ، والمعوقات الوظيفية فى مقابل الوظيفية ، وأخيرا البدائل الوظيفية ، ذاهبا الى أن المجتمع يعد قادرا على العمل بحكم شكل التنظيم الذى يتخذه • وعلى الرغم من ان وجهة نظر ميرتون فى التنظيم لم تستند الى أية شواهد واقعية ، الا انها تركت تأثيرا بالغا على دراسات التنظيم • ولقد عرض وجهة نظره هذه فى مقال نشر فى سنة ١٩٤٠ بعنوان « البناء البيروقراطى والشخصية »(١) • وسأقدم فيما يلى عرضا تحليليا لأبرز ما جاء فى هذا المقال •

أكد ميرتون منذ البداية فكرة أساسية هى أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة فى التنظيم ، ثم يعممون هذه الاستجابة على مواقف مماثلة ، وحينما يحدث ذلك تنشأ نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها بالنسبة للتنظيم ، ثم أكد ميرتون بعد ذلك فكرة أخرى مؤداها ، أن التغير الذى يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم ينشأ عن عوامل كامنة فى البناء التنظيمى ذاته • ومن الواضح أن تأكيد ميرتون هذا يعنى أن الشخصية تشير بصفة عامة الى أية علاقة ثابتة بين منبه معين واستجابة معينة ناجمة عنه •

---

(١) اعتمدت فى عرضى لنظرية ميرتون فى التنظيم على المقال المشار اليه فى المتن وعلى مقال هام مكمل له انظر :

Merton, R., «Bureaucratic Structure and Personality», in Merton, R., et al., Reader in Bureaucracy, Glencoe, 1952, pp. 261, 272 ; and «The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action», Am. Soc. Rev., Vol. I, 1936, pp. 894-904.

ويتضمن مقال ميرتون مجموعة من القضايا ترسم فى مجموعها وجهة نظر محددة فى التنظيم · فهو يبدأ بقضية أساسية هى ضرورة وجود ضبط تمارسه المستويات الرئاسية العليا فى التنظيم . وتتخذ هذه الضرورة شكل التأكيد المتزايد والمستمر لثبات السلوك داخل التنظيم · وهذا يعنى بطبيعة الحال تحديد المسئولية والاختصاص · أما ضمان ثبات السلوك والتنبؤ به فيتطلبان توافر اجراءات مقننة تتخذ باستمرار طابعا نظاميا كما يتطلبان أيضا متابعة تنفيذ هذه الاجراءات · ولقد رتب ميرتون على ذلك ثلاثة نتائج · أما النتيجة الأولى فتشير الى تناقص أو تضاؤل العلاقات الشخصية ، لأن التنظيم البيروقراطى فى حد ذاته هو مجموعة العلاقات التى تنشأ بين الوظائف أو الادوار ، وذلك لأن الموظف يتفاعل مع الآخرين فى التنظيم باعتباره ممثلا أو شاغلا لوضع اجتماعى يتضمن حقوقا وواجبات · أما النتيجة الثانية فتشير الى زيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييره · ذلك أن هذه القواعد توضع فى الأصل لكى تضمن تحقيق أهداف معينة تنطوى على قيمة ايجابية مستقلة عن أهداف التنظيم · وفى هذا المجال استحدث ميرتون مفهومه عن « استبدال الأهداف Displacement of Goals ثم ميز بين حالتين يتحقق من خلالهما · الأولى تتم حينما يظهر مثير معين يترتب عليه ظهور نشاط معين يعتقد انه سيؤدى الى نتيجة مأمولة أو مرغوب فيها ، وحينما يتكرر هذا الموقف ويحدث اختيار متكرر لبديل مقبول ، فان ذلك يؤدى الى تحول تدريجى فى الاختيار ليصبح مسالة آلية · أما الحالة الثانية فتشير الى ظهور نتائج مرغوبة اضافية لم تكن متوقعة فى البداية · ولقد أشار ميرتون بعد ذلك الى النتيجة الاخيرة التى توصل اليها ، وهى نتيجة مرتبطة بالنتيجتين السابقتين ، وتتمثل فى استخدام التنظيم لمقولات محددة يستند اليها فى اتخاذ القرارات · والواقع أن التنظيم لا يستطيع أن يصل الى تحديد لهذه المقولات الا بعد حصر كل المقولات التى يمكن تطبيقها ، واختيار الملائمة منها · وعندما يتم اختيار المقولات الملائمة يقل البحث عن البدائل ويسهل اتخاذ القرار ·

ولقد أوضح ميرتون بعد ذلك أن هذه النتائج الثلاثة تسهم فى امكان التنبؤ بسلوك أعضاء التنظيم · واذا ما تحقق هذا التنبؤ أصبح هذا السلوك

ثابتا جامدا · ولم يكتف ميرتون بالاشارة الى جمود السلوك ، ولكنه رتب عليه أيضا ثلاث نتائج : الأولى : انه يحقق المتطلبات الوظيفية التى يفرضها ثبات السلوك · ومعنى ذلك ان الجمود يواجه الحاجة الاساسية للنسق وهى التدعيم . والثانية : انه يزيد من القدرة على الدفاع عن أفعال الفرد وتصرفاته، والثالثة والاخيرة : انه يزيد من صعوبة التعامل مع عملاء التنظيم مما يؤدى الى عدم تحقيق رضائه (١) ·

وهكذا يبدو واضحا أن وجهة نظر ميرتون هذه قد كشفت عن صورة أخرى للتنظيم البيروقراطى ، صورة تختلف عن تلك التى قدمها لنا فيبر · فاذا كان الضبط الذى تمارسة القواعد يؤدى كما ذهب فيبر الى ثبات السلوك التنظيمى والقدرة على التنبؤ به ، الا أن ميرتون قد كشف عن أن هـــذا الثبات يشير فى نفس الوقت الى الجمود وعدم المرونة وما يرتبط بذلك من تحول الوسائل الى غايات · ويترتب على ذلك حقيقة هامة هى أن تأكيــد التنظيم لضرورة الامتثال والاتباع الدقيق للقواعد يمكن أن يشجع الفــرد على استيعاب واستدماج الفرد لهذه القواعد والتوحد معها · وهكذا تصبح القواعد الاجرائية هدفا فى حد ذاتها وليست مجرد أساليب بسيطة لتحقيق الأهداف · بتعبير آخر تصبح الجوانب الآلية الرسمية للوظيفة البيروقراطية اكثر أهمية من جوانب أخرى كتقديم أفضل خدمة للعميل مثلا · وبالتالى تصبح فعالية النسق ككل فى حالة خطرة ، ويزداد هذا الموقف حطورة حينما تزداد هذه الجوانب المعوقة رسوخا بأن يدافع الموظف عن نفسه من خلال التنفيذ الحرفى للقواعد الرسمية الجامدة والتقيد بها ·

على أن أخطر ما قدمه ميرتون هو اكتشافه للجوانب غير الرشيدة للسلوك التنظيمى · فلقد أوضح أن العناصر البنائية فى التنظيم التى أشار اليها فيبر مثل الضبط الدقيق الذى تمارسه القواعد واللوائح قد تكون لها نتائج وظيفية مثل القدرة على التنبؤ ، فى نفس الوقت الذى تنطوى أيضـا على نتـائج غير وظيفية مثل الجمود وذلك فى ضوء مـدى تحقيق التنظيم

(١) Merton, R., «Bureaucratic Structure and Personality», op. cit., p. 265.

للاهداف التى يسعى اليها . ومن الواضح أن ميرتون لم ينف تماما صدق النموذج المثالى الذى قدمه فيبر ، ولكنه سعى الى توضيح جانب آخر هو النتائج التى تتخذ اتجاها معاكسا لأهداف الفعل وأسسه ، ثم قدم من خلال دراسته لهذا الموقف اطارا تصوريا أوضح فيه أن النظام لذى يتطلبه السلوك المقنن فى التنظيم يشجع على استبدال الاهداف ، وان البيروقراطيين يكشفون عن اتجاهات « طقوسية » تجعل من العسير مواجهة المشكلات والتكيف معها، مما يخلق هوة بين أعضاء التنظيم والجمهور الذى يتعامل معهم . ولو حاولنا دراسة الاطار الذى قدمه ميرتون من زاوية أخرى ، لاحظنا أنه يستند أساسا الى النقاط الثلاثة التالية : جمود السلوك ، وصعوبة التكيف مع مهام الوظيفة ، والصراع الذى يمكن أن ينشأ بين أعضاء التنظيم ، وهى نقاط تفرض بطبيعتها درجة معينة من الضبط والموازنة ، ذلك لأن النتائج غير المتوقعة أو المعوقة تدعم فى النهاية موقف أعضاء التنظيم . والواقع أن ما قدمه ميرتون قد كشف بعض الثغرات التى تضمنها النموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى الذى قدمه فيبر ، كما أوضح أن الكفاية الادارية قد لا تتحقق — بالضرورة — وفقا للطريقة التى حددها فيبر ، فهناك معوقات وظيفية تتمثل فى النتائج غير المتوقعة للافعال . ولقد جسد ميرتون هذا الموقف عندما درس فكرة استبدال الأهداف ، وهى فكرة سبق أن درسها روبرت ميشلز وعرضنا لها فى موضع سابق، ثم ضرب بعد ذلك أمثلة عديدة على هذا الاستبدال تكشف بوضوح عن ان وسائل تحقيق الاهداف قد تصبح فى وقت ما أهدافا فى حد ذاتها .

ولا شك أن الاطار الذى قدمه ميرتون ينطوى على فوائد محققه فى دراسة التنظيمات ، ذلك لأنه كشف عن ان النتائج الفعلية للسلوك تختلف اختلافا شديدا عن النتائج التى كانت مقصودة . فما يعتقد بأنه ضار فى تنظيم معين قد يؤدى وظائف حيويه فى تنظيم آخر ، وما يعتقد بأنه مفيد قد يكون معوقا وظيفيا أو بديلا وظيفيا . واستطيع أن استنتج طبقا لما ذهب اليه ميرتون أن الصراع يمثل وظيفة كامنة للمجتمع ، كما انه يمثل أيضا — وبنفس الدرجة — وظيفة للتنظيم الذى يوجد فيه . ولعل ذلك هو ما كشف عنه لويس كوزر Coser حينما درس النتائج الوظيفية غير

المقصودة لانماط معينة من الصراع ، وتوصل الى أن هناك ضروبا من الصراع تلعب دورا هاما فى تحقيق الاستقرار التنظيمى (١) ·

واذا ما وضعنا الافكار التى قدمها ميرتون فى سياق نظرية التنظيم ، فاننا لن نجد صعوبة فى اكتشاف أن بعضا منها ليس جديدا · فلقد ناقش ميشيلز ظاهرة استبدال الأهداف بطريقة أكثر شمولا ، فضلا عن ان الطابع النظرى لمقال ميرتون يمكن أن يضعها فى فئة الكتابات الكلاسيكية التى ناقشناها فى الفصل السابق · على أن هناك سمة أخرى تميز مقال ميرتون هى ضيق نطاق تحليله وتأكيده لفكرة المعوقات الوظيفية فى التنظيم ، وهى سمة جعلت من مقاله حلقة وصل تربط بين النظريات الكلاسيكية والنظريات الحديثة فى التنظيم · وهذا ما جعل مقال ميرتون نقطة انطلاق لسلسلة من الدراسات تسعى الى استكمال النموذج المثالى الذى قدمه فيبر وملاءمته للواقع · ولقد اقتضى ذلك ـ بالطبع ـ اختبار القضايا الكلاسيكية على مستوى التنظيم ، وهو أمر فرضته اعتبارات منهجية خالصة ·

وبرغم الفوائد التى حققها اطار ميرتون ، الا انه لا يزال يثير تساؤلات عديدة لم يقدم لها اجابات مرضية · فالاطار لم يوضح ـ مثلا ـ أسباب تمسك الناس بالنموذج الآلى برغم ما يؤدى اليه من نتائج غير مرغوبة ، كما انه لم يوضح الأسباب التى تجعله ساكنا فى حالة تمسك الناس بـه ، فلماذا لا يعد متخلفا مثلا ؟ وفضلا عن ذلك تظل هناك تساؤلات أساسية اخرى لا نجد لها اجابة حاسمة فى اطار ميرتون مثل المعوقات الوظيفيـة بالنسبة لمن ؟ ولماذا تؤدى الوظيفة الكامنة ؟ ويبدو أن عدم تقديم اجابـة حاسمة على هذه التساؤلات راجع الى أن ميرتون لم يهتم فى الواقع بربط نتائج السلوك بالأهداف المقررة للافراد والجماعات . لانه استند اساسا الى الدور الذى تمارسة حاجات النسق · وعلى الرغم من أن ميرتون لم يطور فكرة النسق تطويرا كاملا حتى الوقت الذى كتب فيه مقاله ، الا أن تحليله يفترض وجود مثل هذا النسق · وقد يكون أحد اسباب ذلك كله انشغال

---

(١) Coser, L.,The Functions of Social Conflict, London, 1965, p. 190.

ميرتون بالنموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى الذى قدمه ، واكتشاف ما فيه من عدم اتساق وقصور ٠

٣ ـ فليب سلزنيك وديناميات التنظيم :

قدم سلزنيك اسهاما فى نظرية التنظيم يكشف عن تأثر بالغ بالاتجاه البنائى الوظيفى فى علم الاجتماع ٠ ولقد عرض اسهامه هذا فى مقالين نظريين هامين وبحث امبيريقى اجراه على تنظيم أمريكى (١) ٠ تشكل جميعها اطارا تصوريا متميزا ووجهة نظر محدودة فى دراسة التنظيم تشبه الى حد كبير وجهتى نظر بارسونز وميرتون ، ولكنها تختلف عنهما فى اعتمادها على نتائج بحث امبيريقى ٠ بيد أن وجهة نظر سلزنيك ترتبط بوجهة نظر ميرتون ارتباطا واضحا ٠ فاذا كان ميرتون قد أكد الضبط الذى تمارسه القواعد ، وما يترتب عليه من استجابة ، فان سلزنيك يؤكد فكرة تفويض السلطة Delegation of authority وما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة ٠ ولقد انطلق سلزنيك من قضية أساسية هى أن التنظيم يواجه مطلب الضبط الذى تمارسه أعلى المستويات الرئاسية فى التنظيم ، وهذا يفرض بالضرورة تفويضا دائما للسلطة ، بحيث يتخذ هذا التفويض طابعا نظاميا ٠ ويترتب على هذا التفويض نتائج مباشرة ، فهو يزيد من فرصة التدريب على الوظائف المتخصصة ، واكتساب الخبرة فى ميادين محددة مما

---

(١) وهذان المقالان هما :

Selznick, P., «An Approach to a Theory of Bureaucracy», Amer. Sociol. Rev., Vol. 8, 1943, pp. 47-54 ; and «Foundations of the Theory of Organizations», Amer. Sociol. Rev., Vol. 13, pp. 25-35.

أما الدراسة الامبيريقية التى اعتمد عليها سلزنيك فى تطوير نظريته فقد اجراها على منظمة التنسى فالى Tennessee Valley Authority وعادة ما يرمز دارسو التنظيم الى هذه المنظمة بالحروف الثلاث الأولى من كل كلمة

انظر :

Selznick, P., TVA and the Grass Roots, Berkeley : California University press, 1949.

يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها · وتفويض السلطة يؤدى أيضا الى زيادة نمو الوحدات والاقسام الفرعية فى التنظيم . مما يترتب عليه تنوع فى اهتمامات ومصالح هذه الاقسام الفرعية · ولكى يؤدى التنظيم وظائفه ، يتعين على هذه الاقسام أن تتعهد وتلتزم بتحقيق الأهداف التى تسعى اليها · وبرغم ما يؤدية هذا الموقف من وظائف ، الا أنه يتيح الفرصة لظهور صراعات بين الاقسام الفرعية فى التنظيم ، ولهذا يتعين على التنظيم أن يتخذ قراراته فى ضوء استراتيجية التنظيم واقسامه الفرعية ، مما قد ينشأ عنه فى بعض الاحيان تفاوت بين الأهداف الرسمية للتنظيم والانجاز الفعلى لها ، وهو موقف يتطلب مستوى آخر من التفويض ·

ولقد تحول سلزنيك بعد ذلك الى مناقشة الميكانزمات التى تؤثر على قرارات التنظيم ، فأوضح أن سعى التنظيم لتحقيق الضبط الداخلى لا يؤثر فقط على محتوى هذه القرارات ، ولكنه يسهم فى ظهور ايديولوجيات خاصة بالاقسام الفرعية تسعى من خلالها الى تحقيق الفعالية التنظيمية بخلق تجانس وانسجام بين هذه الايديولوجيات الخاصة والايديولوجية العامة التى يسير التنظيم وفقا لها · وحينما يتم هذا التجانس تكتسب هذه الايديولوجيات الخاصة طابعا شرعيا ويزداد استيعاب أعضاء التنظيم للاهداف الفرعية التى تسعى الاقسام الفرعية الى تحقيقها ·

ولعل أهم وأخطر ما قدمه سيلزنيك هو دراسته للنتائج المترتبة على تفويض السلطة ، وهى الدراسة التى عبرت عن اتجاهه البنائى الوظيفى أوضح تعبير · فلقد أوضح أن هناك نتائج وظيفية وأخرى غير وظيفية لهذا التفويض ، وأن هذه النتائج ترتبط أساسا بمشكلة تحقيق اهداف التنظيم ، وان كلا من هذين الضربين من النتائج يؤدى الى مزيد من التفويض ·

واذا ما خرجنا من دائرة التصورات والمفاهيم التى قدمها سلزنيك ، استطعنا أن ندرك على الفور أن المعضلة الاساسية التى يتعين أن يواجهها التنظيم تنشأ عن الحاجة الى تفويض الانساق الفرعية فى التنظيم مزيدا من السلطة ، ذلك لان زيادة تعقد النشاطات التنظيمية تجعل من مسألة توزيع

السلطات وتفويضها لمستويات وسيطة أمرا محتما · بيد أن ذلك يؤدى بدوره الى ظهور تناقض تنظيمى يجد تعبيرا مثاليا له فى استبدال الأهداف الأساسية للتنظيم بالاهداف الفرعية التى تسعى اليها كل وحدة من وحدات التنظيم · وبذلك تصبح الأهداف الفرعية التى لا تعدو أن تكون وسائل غايات فى حد ذاتها ، مما يتطلب معه ممارسة ضبط مركزى أقوى ، ثم ما تلبث الدائرة أن تبدأ من جديد ·

وتمثل الدراسة الامبيريقية التى أجراها فليب سلزنيك على منظمة التنس فالى TVA تطبيقا واقعيا رائعا للافكار النظرية التى عرضنا لها والتى ضمنها سلزنيك مقاله الشهير « أسس نظرية التنظيم » · فلقد درس هذه المنظمة فى وقت كانت فيه فى قمة مجدها بوصفها تنظيما ديموقراطيا يعبر عن مكاسب تحققت خلال هذه الفترة بادخال مشروعات اصلاحية عديدة · وحينما اهتم سلزنيك بدراسة مشكلة الديموقراطية فى التنظيم ، وجد نفسه قريبا من دراسة ميشيلز التى أشرنا اليها فى الفصل السابق ، لانه أوضح تطور الاوليجاركية البيروقراطية ونموها وكشف عن تسترها وراء قناع مزيف من الديموقراطية بيد أن الاهداف التى درسها سلزنيك كانت من نوع مختلف ، ان لم تكن معارضة للاهداف التى درسها ميشيلز · فلقد بدأ سلزنيك بافتراض التسليم بوجود ضغوط بيروقراطية ، ثم بدأ بعد ذلك فى البحث عن الطريقة التى من خلالها يمارس الناس ضبطا ومراقبة ذاتية · وهنا نجد سلزنيك يتحرك خطوة اخرى ليقترب من الاطار التصورى الذى قدمه ميرتون، ولكنه يظل ـ مع ذلك ـ بعيدا عنه ، لانه (أى سلزنيك) طبق مفهوم النتائج غير المقصودة أو غير المتوقعة على جزء أو جانب مختلف من نموذج فيبر هو الخبرة الفنية ، حيث أوضح أن الحلقة المفرغة التى كشف عنها ميرتون فى مجالى التسلسل الرئاسى والتقنين يمكن أن توجد أيضا فى مجالى الخبرة الفنية والتخصص · ولقد استشهد سلزنيك على صدق قضيته بمثال توضيحى كشف فيه عن وجهين للتخصص ، فاذا كان هذا التخصص ينمو ويتطور لأن القرارات المتعلقة به تستند الى أسس فنية حيادية ، الا أنه يكشف بعد ذلك عن ضيق أفق الخبراء وتعصبهم لجماعاتهم ، واهتمامهم الزائد بأمورهم

ومصالحهم الخاصة مما يتطلب مزيدا من التخصص ، ومن ثم تنشا حلقة مفرغة جديدة ٠

ولعل أهم ما يميز معالجة سلزنيك عن معالجة ميرتون لمفهوم المعوقات الوظيفية ، هو ان سلزنيك قد اهتم ببحث الجانب التنظيمى للمعوقات الوظيفية ، فأوضح النتائج المترتبة على تراكم المعوقات الوظيفية ، وكشف عن وجود ـ ميكانزمين استخدمتهما منظمة التنس فالى ٠ فلقد لجات المنظمة الى استقطاب البارزين من أعضاء المجتمع المحلى واشركتهم فى ادارة التنظيم ، بحيث جعلت مسئولية اتخاذ القرار مسئولية مشتركة بين أعضاء التنظيم ورجال المجتمع المحلى ، وبذلك تفادت المنظمة الهجوم الذى قد يشنه رجال المجتمع المحلى على سياسة المنظمة ونشاطاتها ٠ ثم لجأت المنظمة بعد ذلك الى نشر ايديولوجية خاصة بها ، بحيث تضمن تحقيق القدر الادنى الضرورى من الامتثال لقواعد التنظيم والولاء لسياسته (١) ٠

ولكى تكون معالجتنا لوجهات نظر سلزنيك أكثر وضوحا وادق تعبيرا، يتعين علينا أن نضعها فى سياق الاتجاه البنائى الوظيفى ، ذلك الاتجاه الذى انطلق منه واهتدى به فى مقالية النظريين الهامين وفى دراسته الامبيريقية الشهيرة ٠ فقد استخدام سلزنيك ـ شأنه شأن أغلب البنائيين الوظيفيين ـ مفهوم « حاجات الانساق » بوصفه أداة تصوريه أساسية ، ثم حصر هذه الحاجات فى عبارة واحدة بقولة : « ٠٠ الحاجة الى استمرار السياسة القائمة والقيادة الموجودة ، والحاجة الى وجود نظرة متجانسة ، والحاجة الى قبول ما هو قائم والرضاء بما هو موجود ، وأخيرا الحاجة الى مشاركة أعضاء التنظيم ومعاونتهم (٢) » ٠ وعندما حاول سيلزنيك دراسة اشباع التنظيم لهذه الحاجات كشف عن أن أجزاءه ووحداته الفرعية تقاوم وتعارض كل الامور التى لا تخدم أغراضها واهدافها الخاصة ، فاطلق على هذا الموقف مشكلة « المقاومة » Recalcitrance ذاهبا الى أن الافراد يقاومون

---

(١) óp. cit.. p. 173.

(٢) Ibid., p. 10.

ويعارضون ، لانهم يسلكون بوصفهم « كلا مكون من أشخاص ، لا بوصفهم يشغلون أوضاعا تنظيمية محدودة النطاق » . وهذا الموقف ينطبق أيضا على التنظيمات التى توجد فى بيئة معينة . فهى تقاوم وتعارض ، لان على كل منها أن يتعامل مع البيئة فى ضوء قواعد عامه هى بطبيعتها لا تغطى كل موقف امبيريقى ، وأن يتكيف مع التغير المستمر الذى يطرأ على هذه البيئة . لذلك نجد سلزنيك ـ فى معرض نقده لآراء فيبر ـ يذهب الى أن دعوى قدسية القواعد ليست أساسا كافيا لتوافر الشرعية ، لأن التنظيم لم يحقق بعد الطابع الشرعى الذى يستند اليه ، ومن ثم يتعين عليه أن يسعى دائما الى منح نشاطاته طابعا شرعيا أمام أعضائه وأمام بيئته المعادية . ولقد أضاف سلزنيك الى ذلك بعدا آخر يدخل فى صميم الجانب الوظيفى من التنظيم هو طبيعة استجابته للمشكلات التى يواجهها والتهديدات التى يتعرض لها والحاجات التى يتحتم عليه اشباعها فى ضوء الطرق والاساليب الثقافيـه المقررة التى يسير عليها ، وخلص من ذلك الى نتيجة هامه هى أن التنظيم قد يلجأ الى رسم استراتيجيات ناجحة مؤقته مثل اللجوء الى اشراك الجماعات التى تشكل تهديدا للتنظيم فى ادارته ، ولكنه كشف عن ان هذه الاستراتيجية قد تخلق بطبيعتها مشكلات اخرى تتعلق بالجانب الشرعى للتنظيم .

ولقد طبق سلزنيك هذه المفاهيم الوظيفية على دراسته لمنظمة التنس فالى تطبيقا بارعا ، فاوضح أن المنظمة كانت تسعى الى الدفاع عن سياستها وأعمالها ، حتى تتمكن من تحقيق حاجاتها المتمثلة فى الاســـتقرار والدوام وتحقيق الأهداف . وكان على المنظمة حينئذ أن تتكيف مع ظروف البيئـــة التى تمارس فيها نشاطاتها بمواجهة التهديدات الصادرة عنها ، كما كان على البيئة أن تواجه مطالب المنظمة . ولقد حقق هذا التكيف توازنا مؤقتا كانت له بطبيعة الحال نتائج غير مقصودة ، سواء كانت نتائج وظيفية او غير وظيفية . ويرتب سلزنيك على ذلك نتيجة هامة هى أن الافعال الشعورية الواعية الصادرة عن الناس لا تواجه ولا تشبع بالضرورة حاجات التنظيمات، بل أن هذا الاشباع قد يتحقق من خلال النتائج غير المتوقعة المترتبة على افعالهم ، وأن البدائل الوظيفية تظهر الى حيز الوجود حينما يصعب مواجهة واشباع الحاجات بالاساليب الثقافية المقررة . ومن الواضح أن سلزنيك

قد اعتمد فى تحليله هنا على الميكانزمات اللاشخصية التى من خلالها تؤدى التنظيمات وظائفها أكثر من اعتماده على الدافعية التى يجب أن تتوافر لدى أعضاء التنظيم . لذلك نجده يقول : « ... علينا فى مثل هذه الظروف ان نحلل السلوك الصادر عن أعضاء التنظيم فى ضوء استجابة التنظيم لحاجاته وتلبيته لها (١)» . ثم يؤكد ذلك ـ بعبارة اخرى ـ فى مقاله النظرى فيقول : « ... اننى لعلى يقين من أن النسق هو الذى يستشعر الحاجات ، وهو الذى يستجيب لها ، وهذا هو ما جعلنى أؤكد الطابع العضوى للتنظيم ، وأنظر اليه (اى التنظيم) بوصفه نسقا تعاونيا . ان التنظيم ـ ككل ـ هو الذى يصل الى القرارات ، وهو الذى يقوم بالافعال ، وهو الذى يحقق التكيف على أوسع نطاق والى ابعد مدى (٢) » .

وبرغم ما يتضمنه النص السابق من تأكيد للطابع الكلى للتنظيم ، الا أن سلزنيك لم يغفل تماما مسألة دافعية أعضاء التنظيم ، وان كان قد عالجها فى سياق دراسته الشاملة للمشكلات التنظيمية ، حيث افترض أن هذه الدافعية تعكس غالبا حاجات التنظيم ، ذلك أن « هناك حاجات معينة يخلقها التنظيم ذاته فيضطر قادته الى الاهتمام والسعى لمواجهتها (٣) . وهكذا نجد سلزنيك يفرق بين مستويين لتفسير السلوك فى التنظيم : الأول يفسر السلوك فى ضوء دافعية الافراد ، أما الثانى فيفسره بارجاع هذه الدافعية الى الحاجات الأفراد ، تلك الحاجات التى لا يعونها بالضرورة . ولقد اعترف سلزنيك بأنه قد واجه صعوبة فى هذا المجال ، حين قال فى أحد حواشى دراسته « ... بهذه الطريقة سوف يصبح مفهوم «الحاجات الأساسية» فى ميدان التنظيم عرضه للانتقادات التى وجهت الى مفهوم الغريزة الذى استخدمه ميرتون من قبل » . وبرغم وعى سلزنيك بهذه المشكلة ، الا انه لم يقدم حلا حاسما لها ، حيث يقول قد استخدم مفهوم « الحاجات الاساسية » بالمعنى الذى يشير الى وجود انساق مستقرة ، تتسم ـ الى حد ما ـ بضرب

---

(١) Ibid., p. 259.

(٢) Selznick, P., «Foundations of . . . fi.», op. cit., pp. 27-28.

(٣) Selznick, P., P., TVA and the Grass Roots, op. cit., p. 10.

من لاستقلال ازاء التغيرات العديدة التى تطرأ على بناء التنظيم (١) ، •
ويبدو أن وجهة نظر سلزنيك هذه جعلت من الصعب عليه التحقق من صدق مفهوم « الحاجات الأساسية » ، لأنه ترك فرصه كبيرة لتقديم أحكام قيمية حول هذه الحاجات مما يمكن أن يؤدى الى ضرب من الغائية ، هذا فضلا عن أن وجهة نظر كهذه ستفرض ـ بطبيعتها ـ نوعا من الانفصال بين دراسة الفعل ودراسة نتائجه ، لانها تفترض أن الحاجات التى ينظر اليها النسق بوصفها حاجات ضرورية هى السبب الاساسى لأى سلوك أو تصرف صادر • ولقد تحقق ذلك فعلا حينما حاول سلزنيك تقديم تفسير لمعانى الافعال فى التنظيم ، حيث أبعدته هذه المحاولة عن مشكلة نشأة الافعال ومصادرها ، لأنه ذهب منذ البداية الى أن معنى أى فعل يتبدى فى نتائجه (٢) •

ومن الواضح أن سلزنيك يعبر هنا عن طبيعة الاتجاه البنائى الوظيفى تعبيرا واضحا • فاهتمامه الزائد بدراسة نتائج الافعال انعكس بطبيعة الحال على معالجته لاسبابها • واعتقد أن ذلك يشكل نقطة ضعف فى هذا الاتجاه • فاذا كان من الممكن الموافقة على أن الاسباب ليست هى النتـــائج ، فاننا لا نستطيع الموافقة على أن فهم الافعال يجب أن يتم فى ضوء نتائجها • ان الافعال لا تفهم فقط فى ضوء نتائجها ولكنها يجب أن تفهم أيضا فى ضوء طبيعة الفاعلين ودوافعهم والظروف التى يتحركون من خلالها •

٤ ـ ألفن جولدنر ووظيفة القواعد البيروقراطية :

حاول الفن جولدنر Gouldner صياغة اطار نظرى بسيط لدراســة التنظيمات مستعينا ببعض الأفكار التى تضمنها اطارا ميرتون وسلزنيك • ولقد عرض جولدنر اطاره هذا فى مؤلفه الشهير « انماط البيروقراطية فى الصناعة (٣) » ، الذى ضمنه دراسة الامبيريقية المعروفة • وعموما فقد اهتم

---

(١) Ibid., p. 252.
(٢) Ibid., p. 253.
(٣) Gouldner, A., Patterns of Industrial Bureaucracy, Glencoe, Ill. : 1954.

بتوضيح النتائج المترتبة على استخدام القواعد البيروقراطية كوسيلة لضبط التنظيم ، وهنا نلحظ تاثره الشديد بميرتون • كما اهتم بتوضيح كيف أن وسائل الضبط التى تفرض لكى تحقق التوازن بين الانساق الفرعية فى التنظيم يمكن أن تؤدى فى نفس الوقت الى احداث اضطراب فى توازن النسق الكبير ، وهنا نلحظ مرة اخرى تاثره الواضح بكل من ميرتون وسلزنيك • وسوف أقدم فى الفقرة التالية عرضا مركزا للاطار النظرى الذى قدمه جولدنر •

يبدأ جولدنر بتوضح قضية أســـاسية هى ، أن استعانة التنظيم بالقواعد الموضوعية المنظمة لاجراءات العمل تعد جزءا من استجابة التنظيم لمطلب الضبط الذى تفرضه المستويات الرئاسية العليا • ويترتب على هذه الاستعانة صعوبة ادراك ولمس علاقات القوة فى التنظيم ، مما ينعكس بطبيعة الحال على مدى شرعية الوظائف الاشرافية فيضعفها ويزيدها غموضا ، وهو أمر يفسر بعد ذاك التوترات والخلافات التى تنشأ فى التنظيم • ولقد رتب جولدنر على ذلك قضية أخرى مؤداها أن اتخاذ القرارات فى التنظيم يحدث بالضرورة نتائج متوقعة ، وأن بقاء التنظيم يزداد رسوخا اذا ما وجدت قواعد موضوعية عامة تحكمه ، حيث تمثل أسسا يقيم عليها أعضاء التنظيم توقعاتهم ، وتحدد مسئوليات الوظائف الكبرى فى التنظيم ، وتتيح لهم فرصة تحديد الحد الادنى للسلوك المقبول • ويترتب على هذه القضية قضـية ثالثة هى أن القواعد العامة الموضوعية تفرض على الرؤساء نظرة معينة الى معدل أداء العمل ، بمقتضاها يحددون الاداء الامثل • ثم يربط جولدنر هذه القضية الثالثة بالقضية الأولى ويذهب الى أن النتائج المترتبة على استقرار القواعد ووضوحها يقابلها نوع من عدم التوازن الراجع الى انخفاض معدل الاداء ، وهذا يفرض بطبيعة الحال اشرافا وثيقا ومراقبة مباشرة لجماعات العمل • وحينما يمارس الرؤساء الاشراف والضبط تتضح علاقات القوة ويسهل ادراكها ولمسها ، ولكن ذلك يرفع ـ فى نفس الوقت ـ مستوى التوتر فى التنظيم ، مما يهدد التوازن الذى حققته القواعد الموضوعية المستقرة •

ومن الواضح أن الاطار الذى قدمه جولدنر يمثل جدلا وحوارا حول

وظيفة القواعد فى التنظيم البيروقراطى (١) . فلقد اشار الى أن وضوح هذه القواعد له نتائج وظيفية (٢) تتمثل فى صعوبة ادراك ولمس علاقات القـــوة السائدة بين للرؤساء والمرءوسين ، وان منح هذه العلاقات طابعا قانونيا شرعيا يقلل من التوترات والخلافات الشخصية ويشجع على التعاون . ثم كشف جولدنر بعد ذلك عن النتائج غير الوظيفية المترتبة على وضوح هذه القواعد ، فذهب الى أن الوصف التفصيلى الذى تتضمنه القواعد للســلوك غير المقبول يتيح للعاملين فرصة التعرف على الحد الادنى للسلوك المقبول ، مما يجعل أداء العاملين مرتبط دائما بانجاز الحد الادنى للأداء ، وهذا أمر يضر بانتاجية التنظيم ضررا بالغا . ويترتب على هذا الموقف ممارســة اشراف أقوى وضبط أوثق ، مما يخلق فرصـــا عديدة لظهور صـراعات وتوترات (٣) .

ولقد توصل جولدنر الى اطاره النظرى هذا بعد أن أجرى دراســـته الشهيرة عن « انماط البيروقراطية فى الصناعة » ، وهى دراسة تعبر بوضوح عن تبنى جولدنر للاتجاه البنائى الوظيفى فى علم الاجتماع . فمن خــلال دراسته لوظيفة القواعد البيروقراطية فى التنظيم الصناعى الذى درسه ، قدم تفرقه بين نوعين من القواعد البيروقراطية : الأول يتصف بالطابع الجزائى أو العقابى ، وهى قواعد تتدعم بذاتها وتمنح نفسها طابعا شرعيا دون أن يكون هناك اتفاق أو اجماع عليها من جانب كل الاطراف المعنية . أما النوع الثانى من القواعد فيتصف بالطابع التمثيلى Representative . وتظهر هذه القواعد بعد أن يتم الاتفاق عليها ، ذلك انها تتأسس بطريقه ديموقراطية

---

(١) قدم بيتر بلاو Blau تحليلا مختلفا الى حد ما لهذه الظاهرة فى دراسته التى أجراها على هيئتين حكوميتين امريكيتين انظر :

Blau, P., Dynamics of Bureaucracy, N.Y., 1955 ; pp. 36-43.

(٢) وهذه النتائج الوظيفية غالبا ما تكون غير مقصودة .

(٣) ومع ذلك نجد جولدنر فى دراسة أخرى يجرى حوارا مختلفا الـى حد ما ، حيث بدأ بابراز التهديدات أو انماط التفكك وما ترتب على ذلك من اختلال توازن النسق وتصعيد التوتر وظهور ميكانيزم دفاعى تنظيمى يحاول أن يعيد الى النسق توازنه من جديد . انظر :

Gouldner, A., Wildcat Strike, Yellow Spring . Ohio, 1954.

وتستند الى تأييد جماعي من جانب الادارة والعمال (١) · ولقد أوضح جولدنر أن التنظيم الذى يسود فيه النوع الثانى من القواعد (التمثيلى) يستطيع أن يتجنب ـ بسهولة ـ الصراع الذى قد ينشأ فيه ، كما أن الانحراف عن هذه القواعد لايرجع الى تعمد أو اهمال بقدر ما يرجع الى الجهل بهذه القواعد وعدم الالمام بها · ولهذا يلجأ التنظيم المستند لهذا النوع من القواعد الى تعليم العاملين فيه وتزويدهم بالمعارف المتخصصه ، بدلا من توقيع الجزاءات عليهم · ولقد أوضح جولدنر ان هذه القواعد لاتنطـــوى على اية معوقات وظيفية ، لأن القيم المستندة اليها تلقى قبولا من كل فرد ، ولانها تأسست وظهرت من خلال مشاركة الذين سيخضعون لها ·

ولقد أولى جولدنر النوع الأول من القواعد البيروقراطية (الجزائى أو العقابى) أهمية خاصة فى دراسته ، واوضح ان هذا النوع من القواعد كان سائدا بشكل واضح فى المصنع الذى درسه · بيد ان دراسته لهـــذه القواعد تمت فى ضوء ثلاث تصورات مستقلة : الأول تصور الحلقة المفرغة التى تدور حول مشكلات الرئاسة والضبط ، والثانى تصور هذه القواعد بوصفها تعبيرا عن انماط سلوكيه لها وظائف كامنة ، والثالث تصور هذه القواعد بوصفها استجابة رشيدة لحادثة عرضية فى تاريخ التنظيم هى التعاقب (١) Succession أما تصور الحلقة المفرغة عند جولدنر فيتعلق أساسا بمشكلة الاشراف الوثيق · فالقواعد البيروقراطية الموضوعية تنمو وتتطور لانها تخفف من التوترات التى تخلقها التبعية ، ولكنها تؤكد وتدعم

---

(١) أشار جولدنر الى نوع ثالث من القواعد البيروقراطية اطلق عليها القواعد المزيفة وهى مزيفة لانها مفروضة على التنظيم من هيئة خارجية . ولكنها ما تلبث ان تلقى معارضة من جانب المديرين والعمال على السواء انظر: Gouldner, A., Patterns of ndustrial Bureaucracy, op. cit., pp. 182-187.

(٢) وعلى الرغم من ان جولدنر وصف مسألة التعاقب بانها حادثة عرضية فى تاريخ التنظيم ، الا أنه رتب عليها نتائج بالغة الخطورة · فقد ذهب الى أن تعاقب الرؤساء يؤدى الى مزيد من النمو البيروقراطى (بالمعنى الذى يقصده فيبر) ذلك ، لأن المدير الجديد الذى لم يالف بعد الاجراءات غير الرسمية يضطر الى الاعتماد الزائد على الاجراءات الرسمية حتى يضمن تنفيذ تعليماته وتوجيهاته بدقة Ibid., p. 170

فى نفس الوقت التوترات الحادة التى هى سبب وجود هذه القواعد (١) • اما التصور الثانى فيشير الى الوظيفة الكامنة لهذه القواعد وهى تقليل التوترات والحد منها • ولقد عزى جولدنر هذه التوترات الى تعارض قيم الجماعات المختلفة واستحالة التوصل الى معايير مقبولة لدى جميع الافراد (٢) • ولو دققنا النظر فى هذين التصورين (الأول والثانى) ، لاحظنا قصورهما عن تغطية بعض الجوانب التى أراد جولدنر نفسه أن يكشف عنها • فهما لايكشفان عن سبب تعارض قيم الجماعات المختلفة ، كما انهما لايكشفان عن سبب استحالة التوصل الى معايير مقبولة • ولكى يتجنب جولدنر هذا القصور ، بحث عن بعد آخر هو تعاقب قادة التنظيم ، ذاهبا الى أن هذا التعاقب يشكل تصوره الثالث لوظيفة القواعد البيروقراطية• ولكى يؤكد جولدنر ذلك ، أشار فى ختام دراسته الى أن موضوعية القواعد البيروقراطية ، ما هى الا استجابة تنظيمية عامة لمشكلة تعاقب الرؤساء •

والواقع أن معالجة جولدنر لمشكلة تعاقب الرؤساء تنطوى على نوع من الاقحام • فهو يدخل هذا العامل الخارجى العرضى لكى يفسر كثيرا من جوانب التنظيم التى قد تؤثر عليها قوى تنظيمية أهم وأوضح من هذا العامل العرضى ، هذا على الرغم من أن التنظيم الذى درسه جولدنر كان يمثل حالة فريدة ظهرت فيها مشكلة تعاقب الرؤساء كمشكلة هامة • فالتنظيمات الحديثة تواجه مشكلة تعاقب الرؤساء ، ولكنها تتفاوت تفاوتا ملحوظا فيما يتعلق بالنتائج الوظيفية المترتبة على هذا التعاقب • وأعتقد أن الاسهام الحقيقى الذى قدمه جولدنر يتمثل فى تفسيره للقواعد البيروقراطية الجزائية أو العقابية على وجه الخصوص • فلقد أوضح أن كلا من الرؤساء والمرؤسين كانوا يستعينون بهذه القواعد ولكن لاغراض مختلفة • فالرؤساء يستخدمونها لاغراض عقابية ، والمرؤسين يستخدمونها كأداة للمقاومة (٣) • وبرغم

---

(١) Ibid., p. 177.

(٢) Ibid., p. 240.

(٣) Ibid., pp. 172-174.

ما ينطوى عليه هذا الاسهام من قيمة عظيمة ، الا أن جولدنر لم يفد منه فى توسيع نطاق تحليلة الوظيفى ، بحيث ظل تحليله جزئيا الى حد ما ، لانه لم يربطه بمشكلة القوة فى التنظيم ربطا مباشرا ·

٥ ـ كاتز وكان والنسق المفتوح :

قدم كاتز Katz وروبرت كان Kahn اسهاما نظريا فى فهم التنظيمات فى مؤلف حديث لهما (١) · ويكشف هذا الاسهام عن تبنى واضح للاتجاه البنائى الوظيفى فى دراسة التنظيم ، وعلى الاخص اتجاه بارسونز فى دراسة التنظيمات · بيد أنهما أفادا من هذا الاتجاه فى تطوير نقطة محددة هى تحديد خصائص التنظيمات التى تمثل انساقا مفتوحة · وبرغم تأثر كاتز وكان بالاتجاه السيكولوجى فى بعض دراساتهما ، الا انهما تمكنا من تقديم اتجاه يختلف عن ذلك الاتجاه الضيق الذى تبناه بعض السيكولوجيين ، عاونهم فى ذلك انطلاقهما من مفهوم « النسق » كما يستخدمه الوظيفيون ·

وحينما شرع كاتز وكان فى عرض اسهامهما ، أوضحا مزايا نظرية النسق فى فهم الطريقة التى من خلالها تؤثر البناءات التنظيمية المختلفة على السلوك بقولهما : « ·· اذا كان هدفنا هنا هو توسيع نطاق تفسير العمليات التنظيمية ، فان ذلك يقتضى منا ـ بالطبع ـ أن نهجر المفاهيم التقليدية السائدة فى علم النفس الفردى ، وأن نتبنى اتجاه النسق (٢) » · ولقد حدث هذا التحول فى تفكير كاتز وكان ، بعد أن اجريا بعض الدراسات الخاصة ، وبعد أن قدم ترست Trist ورايس Rice معالجة جديدة للتنظيمات بوصفها انساقا مفتوحة تخضع لمؤثرات خارجية كالتكنولوجيا ، ثم حاول كاتز وكان تبرير استعانتهما بمنظور النسق المفتوح بالذات ، فذكرا أن هذا المنظور يستطيع أن يكشف عن الطريقة التى من خـــلالها يحقق التنظيم الاستقرار والدوام من خلال ما يحصل عليه من البيئة من سلع وخدمات · بيد

---

(١) Katz, D., and Kahn, R., The Social Psychology of Organizations, N.Y., 1966.

(٢) Ibid., p. Vii.

أن هذا المنظور لاينفى وجود الطاقة الداخلية الكامنة فى التنظيم والمتمثلة فى الدافعية الانسانية التى بدونها لايستطيع أى نسق اجتماعى أن يؤدى وظيفته بطريقة فعالة • واستنادا الى ذلك قدم كاتز وكان تصنيفا للتنظيمات يتضمن أربع فئات : انتاجية • وتدعيمية وتكيفية ، وادارية – سياسية • وفضلا عن ذلك أوضح كاتز وكان القيمة الحقيقية التى ينطوى عليها منظور النسق المفتوح الذى تبنياه • فهو يفسح المجال للكشف عن تاثير البناء على السلوك، مما يتيح الفرصة لايجاد تكامل مثمر بين المنظور الواسع الذى يتخذه عالم الاجتماع ، والمنظور الضيق الذى يتبناه عالم النفس •

وعندما حاول كاتز وكان تحديد خصائص الانساق المفتوحة ، سار فى طريق مضلل ووصلا الى نتائج مخيبة للآمال • فقد حددا هذه الخصـــائص بطريقة توحى بانهما قد قبلا فكرة المماثلة العضوية قبولا كاملا ، ذلك انهما لم يضعا فى اعتبارهما الفارق بين التنظيم والكائن العضوى ، ولم يدركا أن التنظيمات ليس لها حدود واضحة ، وانها لهذا السبب أكثر انفتاحا بعكس الكائنات العضوية • فالعلاقة التى تربط اجزاء التنظيم عادة ما تكون علاقة فضفاضة تسمح بتنوع أكبر فى السلوك • غير أن قبول كاتز وكان لفكرة المماثلة البيولوجية فى تحديد خصائص الانساق المفتوحة ليس قبولا مطلقا ، ولكنه قبول لبق يتسم بقدر من الطرافة • فلقد قالا فى أحد مواضع كتابهما . « •• حقا قد لاتشبه التنظيمات الانساق البيولوجية ، ولكن ذلك لا يعنى استبعادنا لفكرة المماثلة العضوية •• ولهذا فنحن نضع فى اعتبارنا حقيقة هامة هى أن الأساليب والطرق التى يستخدمها النسق لاشباع حاجاته قـد تكون اكثر أهمية ووضوحا فى التنظيمات منها فى الكائنات العضوية • فالنسق الفرعى التنظيمى الذى يتولى مهمة تدعيم التنظيم وتأكيده قد يحتل أهمية كبيرة ، طالما أن التنظيم يتطلب وجود ميكانزمات ضبط من أنواع مختلفة تستطيع أن تحقق التكامل بين اجزائه المكونة حتى يستطيع أن يؤدى وظائفه بطريقة فعالة (١) » •

ويكشف هذا النص عن خاصية أخرى تسم المحاولة النظرية التى قدمها

---

(١) Kutz, D., and Kahn, R., op. cit., p. 67.

هذان العالمان ، هى تأكيدهما لمشكلة التكامل والصعوبات التى تنطوى عليها فى مجال التنظيمات • ولكى يقدما حلا لهذه المشكلة تبنيا مفهوم « التوازن الدينامى » مما عاقهما عن امكانية التنبؤ بدراسة مجرى التغير الاجتماعى فى التنظيم ، لانهما اعتقدا ـ على مايبدو ـ بوجود خصائص ميتافيزيقية كامنة فى كل الانساق بما فى ذلك التنظيمات • ويذكرنا موقف كاتز وكان هنا بموقف بارسونز الذى عرضنا له من قبل ، والذى كشفنا فيه عن اعتقاده بان كل الانساق لديها ميل طبيعى لصيانة حدودها والحفاظ ليها من خلال « توازن متحرك » • بيد ان هذا التوازن لايمنع حدوث تغير اجتماعى نتيجة لوجود عامل خارجى جديد يتعين على التنظيم أن يتكيف معه • وليس من المدهش بعد ذلك أن نجد كاتز وكان يقولان فى كتابهما : « برغم اعترافنا بامكانيـة وجود قوى داخلية فى التنظيم تسهم فى احداث التغير ، الا أن قضيتنا التى نوضحها هنا هى أن هذه القوى ليست العامل الهام فى احـــداث التغير التنظيمى (١) » • وقد يكون من التعسف مطالبة هذين العالمين بابعد من ذلك، طالما انهما قد انطلقا من موقف اتسم بالتسليم القبلى بوجهة نظر وظيفية ضيقة ، حجبت عنهم رؤية التغير داخل التنظيمات وأبعدتهما عن ادراك الصراع بين المصالح وما يسفر عنه من توازن فى القوى •

ويتضمن مؤلف كاتز وكان بالاضافة الى ذلك محاولة لحل احـــدى المشكلات الأساسية فى التحليل الوظيفى ، وهى تعريف النسق ورسم حدوده• بيد أن محاولتهما هذه لم تقدم فى حقيقة الأمر شيئا جديدا ، فهما يذهبان الى أن باستطاعتنا أن نميز بين التنظيمات اذا ما استخدمنا ألقابها ، وهذا فى الواقع اسراف فى تبسيط مشكلة من اعقد المشكلات التى يواجهها التحليل الوظيفى • ثم نجدهما بعد ذلك يعارضان الذين يدرسون أهداف النسق ، مبررين معارضتهما هذه بان كل ما قيل حتى الآن عن أهداف النسق انما هو من قبيل اللغو ، وأن الذين درسوا أهداف الانساق انما درسوا أهداف قادة هذه الانساق • ولم يقف كاتز وكان عند هذا الحد بل قالا : « بدلا من أن

---

(١) Ibid., p. 448.

نبذل جهودا ضائعة لاطائل من ورائها فى تحديد الأهداف المختلفة ، علينا أن نتحاشى الحديث عن مسألة الأهداف كلية (١) ٠

ولقد جاءت المحاولة النظرية التى قدمها كاتز وكان خالية من أية اشارة لدور الصراع فى التنظيم وما يمكن أن يترتب عليه من نتائج ٠ بل ان الصراع لم يذكر كلية فى الفصل الذى عقداه عن « القوة والسلطة » ، بالرغم من انهما درسا القوة والسلطة فى ضوء الاسهام الذى عزوه لحاجات النسق ، وخاصة حاجته الى الحد من تنوع وتباين السلوك (٢) ٠ وحتى أكون منصفا فى تحديد موقفهما من قضية الصراع سأورد النص التالى من كتابهما لانه يستطيع أن يكشف عن نظرتهما الى هذه القضية٠ يقول كاتز وكان :«نستطيع أن نفهم كثيرا من وقائع الحياة الاجتماعية اذا ما كان التنظيم الذى ندرسه من النوع الذى تتكون انماطه الاجتماعية من خلال الشد والجذب الشديدين (٣) »٠ ولقد عرضا بعد ذلك الانتقادات التى وجهها دارندورف Dahrendorf للاتجاه الوظيفى وما يتصف به من طابع طوبائى ، ولكنهما قالا فى نفس الصفحة : « ٠٠٠ ان أقصى ما يهمنا من الصراع هو الوظيفة التى يؤديها ٠٠ كما أننا نهتم بالميكانزمات التى تستخدمها التنظيمات لمواجهة هذا الصراع ، وهى – فى اعتقادنا – ميكانزمات معوقة وظيفيا (٤) » ٠

٦ – نقد الاتجاه البنائى الوظيفى :

قبل أن استطرد فى نقد الاسهامات التى قدمها البنائيون الوظيفيون الى دراسة التنظيمات ، أجد من الضرورى توضيح الملامح الأساسية المميزة لاسهاماتهم ٠ فالأطر التصورية التى قدمها كل من بارسونز وميرتون وسلزنيك وجولدنر تشكل فى مجموعها حوارا ممتعا حول خصائص التنظيم وابعاده ٠

---

(١) Ibid., p. 13.

(٢) من الواضح أن ذلك يشبه تأكيد بارسونز للوظيفة وتجاهله مشكلات توزيع القوة والسلطة ٠

(٣) Ibid., p. 108.

(٤) Ibid., p. 108.

ولقد دار هذا الحوار ـ فى أغلب الاحيان ـ حول التغيرات الاجتماعية القصيرة المدى التى ترجع الى ضغوط ومشكلات معينة كامنة فى طبيعة التنظيمات ذاتها. ولنحاول الكشف بايجاز عن طبيعة هذا الحوار .

سلم هؤلاء العلماء بأن التنظيم البيروقراطى يختلف عن الانساق الاجتماعية الاخرى فى خاصية أساسية هى سعيه الواضح الصريح لتحقيق هدف محدد وتنظيمه الدقيق لنشاطاته ، وأن تنظيم النشاطات هذه والتنسيق بينها يعدان مطلبان حيويان لتحقيق أهداف التنظيم . كما أن هذا التنسيق يتطلب بدوره وجود نسق من الضبط الهادف يتمثل فى قواعد رسمية تحدد مهام أعضاء التنظيم ومسئولياتهم ، وتحدد طبيعة الميكانزمات الرسمية التى تسمح بتحقيق التنسيق والتكامل بين النشاطات .

وبرغم ما تنطوى عليه القواعد من دقة ووضوح ، الا أنها لاتنجح دائما فى تحقيق ضبط كامل لمواقف التنظيم وفى توجيه النشاطات التنظيمية التى يؤديها التنظيم لكى يحقق أهدافه المقررة ، ذلك لأن أعضاء التنظيم لديهم أهدافا خاصة لاتتطابق دائما مع الأهداف التنظيمية ولا تتسق معها . بعبارة أخرى قد تكون الأهداف التنظيمية ـ فى نظر الاعضاء ـ وسيلة من خلالها يحققون أهدافهم الخاصة (١) ، وهذا يعنى أن التنظيم يشهد صراعا بين الأهداف الضرورية والأهداف التنظيمية ، مما قد يهدد مخططات الأفراد وتوقعاتهم . وفضلا عن ذلك قد ينشأ صراع آخر بين القواعد الرسمية والقواعد غير الرسمية أو معايير السلوك ، وهو صراع يظهر تلقائيا خلال عملية التفاعل الاجتماعى . فأعضاء التنظيم ـ اذن ـ يمتثلون بطريقة آلية للقواعد الرسمية ، بل قد تظهر مقاومة أو معارضة للامتثال الجامد . ويؤدى الصراع الذى ينشأ

---

(١) كأن نقول مثلا أن الهدف التنظيمى لمصنع للغزل والنسيج هو انتاج الأقمشة وبيعها ، بينما يكون هذا الهدف بالنسبة للعامل او الموظف ـ مثلا ـ وسيلة يحقق من خلالها هدفه الشخصى وهو الحصول على الأجر . وما ينطبق على العامل والموظف ينطبق أيضا على الجماعات المختلفة فى التنظيمات الكبيرة الحجم .

بين القواعد الرسمية التى تحاول ضبط السلوك فى التنظيم ومقاومة ذلك الضبط الى ظهور مواقف جديدة تؤدى بدورها الى خلق محاولات جديدة تسعى الى تحقيق الضبط بقواعد اخرى • وهكذا يؤدى الضبط الهادف المتمثل فى القواعد الى نتائج غير متوقعه يترتب عليها بالتالى ظهور ضبط من نوع جـــديد •

ومن الواضح أن هذا الحوار قد كشف عن أن التنظيم يمثل نسقا ديناميا لا يكف لحظة عن التغير • بيد ان هذا الحوار كان يهدف أيضا الى توضيح جوانب القصور فى النموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى الذى قدمه فيبر ، مما دفع ميرتون وجولدنر على وجه الخصوص الى تأكيد الطابـــع القهرى للتنظيم ، واهمال مسألتى الرشد والكفاية اللتين يمثلان محوران لأى تنظيم• ولقد ترتب على ذلك أيضا اغفال دراسة العلاقة بين الرشد والمعوقات الوظيفية، مما افقدهم القدرة على توضيح الجانب الدينامى من نموذج فيبر • وأعتقد أن ما قدمه هؤلاء العلماء لايسهم بشكل مباشر فى حســم ما اذا كانت مقاومـــة الأفراد للترشيد تؤدى الى مزيد من الكفاية أم انها تؤدى الى اضعافها ، وهى نقطة حاسمة فى ضوء الاسهامات التى قدمها هؤلاء العلماء • بل ان تحليل جولدنر ـ الذى مس هذه النقطة مرات ـ ظل قاصرا عن حسمها • فاقصى ما وصل اليه جولدنر هو تصور البيروقراطى على انه عمليه دائرية تبدأ من وصول العناصر البيروقراطية الى اقصى درجات نموها bureaucratization لنصل الى اقصى درجات ذوبانها debureaucratization

وهناك بعد ذلك سمة أساسية تشترك فيها اسهامات هؤلاء العلماء ، هى تحديد نطاق البحث والتحليل بالمستوى التنظيمى ، وان كانوا قد اهتموا فى بعض الاحيان بدراسة البيئة المحيطة بالتنظيم موضوع الدراسة ، أو بدراسة مشكلات الفرد فى التنظيم فى احيان أخرى • ولقد ساعدهم ذلك على صياغة مفاهيم أكثر دقة ، وتطوير فروض تسمح بالاختبار الواقعى ، وتحديد مشكلات ملموسة تمارس تأثيرها فى التنظيم بالفعل ، مما منح اتجاهاتهم النظرية طابعا امبيريقيا قويا افتقدته أعمال العلماء الكلاسيكيين الذين عرضنا لهم فى الفصل السابق • ولكى يطور البنائيون الوظيفون قضاياهم النظرية استعانوا

بمنهج دراسة الحالة الواحدة ، حتى يتمكنوا من دراسة بناء التنظيم دراسة شاملة ومتعمقة فى آن واحد ، مستعينين أيضا بادوات أخرى مثل خرائط التنظيم ، والملاحظة المباشرة ، والاستبار (١) . واذا كان هذا الاتجاه قد ضيق من نطاق التحليل بقصره على تنظيم معين أو مشكلة بعينها ، الا انه جعلـه أكثر شمولا . ويتضح ذلك على وجه الخصوص اذا ما قارنا بين تصو فيبر البيروقراطى المثالى وتصور الوظيفيين المحدثين له . ففيبر صوره على انه مجرد اداة ادارية ، بينما وسع هؤلاء العلماء من نطاق هذه الصورة . ذاهبين الى أن ما قدمه فيبر لايمثل الا بعدا واحدا من المشكلة . فالبيروقراطى كائن بشرى لديه انفعالات ومعتقدات وأهداف خاصة ، أهداف لا تتطابق بالضرورة مع الأهداف العامة التى رسمها التنظيم ، وان هذه الجوانب تؤثر بدورها على بناء التنظيم ووظائفه .

وفى ضوء ذلك كله . استطيع أن اقدم تقويما شاملا لاسهامات الاتجاه البنائى الوظيفى فى دراسة التنظيم من خلال تناول المفاهيم والقضـــايا الاساسية التى استعان بها ممثلو هذا الاتجاه فى دراساتهم وتطوير اتجاهاتهم النظرية ، على أن أعقد مناقشة مفصلة اتناول فيها بالنقد الاسهام الذى قدمه تالكوت بارسونزفى دراسة التنظيم ، لما ينطوى عليه هذا الاسهام من طبيعة خاصة قد تميزه من بعض الوجوه عن الاسهامات التى قدمها ميرتون وسلزنيك وجولدنر وغيرهم ممن تبنوا الاتجاه البنائى الوظيفى .

لعل أهم وأوضح فائدة ينطوى عليها التحليل البنائى الوظيفى فى دراسة التنظيم ـ بالطريقة التى استخدمه بها الدارسون الذين اشرنا اليهم ـ هو اتاحته فرصة دراسة التنظيم من منظور واسع نسبيا ، اذا ما قورن بالمنظور الذى تبناه دارسو الجماعات الصغيرة . لقد زود التحليل الوظيفى علماء الاجتماع بفرصة دراسة العلاقات المتبادلة بين التنظيم والبيئة التى

---

(١) كما هو الحال عند جولدنر فى دراسته المشار اليها والى حد ما عند كاتز وكان . وهناك دراسة أخرى تسير فى هذا الاتجاه استخدمت هـــذه الأدوات جميعها انظر :

Francis, R., and Stone, R., Service and Procedure in Bureaucracy, Minneapolis, 1956.

يمارس فيها نشاطاته ، وكشف الميكانزمات المختلفة التى يستخدمها كل من التنظيم والبيئة لكى يحقق أفضل تكيف ممكن • كما أن منظور التحليل الوظيفى مكن الدارسين من دراسة الوظائف الكامنة للافعـــال ، فأثرى تحليلاتهم ومنحها شيئا من الجديه والعمق •

وبرغم القواعد التى يطوى عليها التحليل الوظيفى فى دراسة التنظيمات، الا أن هناك انتقادات عامة تتردد مؤداها ، أن هذا التحليل يتصف عموما بنوع من الغموض فحينما يوصف نمط اجتماعى معين بانه « وظيفى » لأنه يسهم بصفة عامة فى تدعيم النسق ككل ، فان مثل هذا الوصف يعد من قبيل اللغو ، ذلك لأن كل اجزاء النسق ــ بحكم طبيعتها ووجودها ــ متساندة على نحو معين ، وتسهم بطريقة ما فى تدعيم الكل ، وهذا فى حد ذاته لا يقــدم شيئا جديدا • والواقع أن هذا النقد الموجه للتحايل الوظيفى يعكس بصفة عامة الفهم السطحى للتحليل الوظيفى كما تعكسه بعض البحوث التى اجراها دارسو التنظيمات ، فاذا كان التطبيق الدقيق للمفاهيم الوظيفية أمرا عسيرا جدا فى الدراسات الامبيريقية ، الا أن هذا التطبيق ليس مســتحيلا • ولو سلمنا بوجود نوع من الغموض فى هذه المفاهيم ، الا أن هذا الغموض لا يضعف من قيمة هذه المفاهيم وامكان الافادة منها فى البحث •

فالنسق كما يذهب الوظيفيون موجه ــ بطبيعة الحال ــ توجيها هادفا نحو اشباع حاجاته وتدعيم وجوده وتأكيد استمراره • وهذا يعنى فى نفس الوقت أن كل اجزاء النسق لا تلائم بالضرورة الحاجات التى يسعى النسق الى اشباعها • فقد تلائم بعض اجزاء النسق حاجات معينة ولكنها لا تلائم حاجات اخرى أساسية للنسق (١) • فضلا عن أن وجود الانساق الفرعية بخواصها الذاتية يمكن أن يجعل المشكلة أكثر تعقيدا ، ومن ثم فان النمط الاجتماعى قد يكون ملائما للنسق الكبير وملائما أيضا لواحد أو أكثر مــن الانساق الفرعية • ولنضرب على ذلك مثالا واقعيا : قد يدخل التنظيم سياسة ادارية معينة تترتب عليها نتائج وظيفية فيما يتعلق بانتاجية التنظيم ، ولكن

Nagel, E., Logice without Metaphisics, N.Y., 1967, Ch. 10. (١)

هذه السياسة قد تكون معوقة وظيفيا فيما يتعلق بانتاجية جماعة معينة كما هو الحال عندما تكون معايير هذه الجماعة معادية لهذه السياسة الادارية• كما أن هذه السياسة قد تؤدى أيضا الى نتائج ليست وظيفية على الاطلاق بالنسبة لبعض الافراد • ومن الواضح أن هـذا المثال يفـرض على المحلل الوظيفى تحديد أنماط النتائج الوظيفية المترتبة على الافعال • فلا يكفى القول ــ مثلا ــ بان الاشراف أو الضبط الوثيق معوق وظيفيا للانتاجية ، ذلك لأن نمط الاشراف بذاته لا يكفى لتفسير معدل الانتاجية • واذن فلكى يكون تقدير الباحث للظاهرة تقديرا كاملا ، عليه أن يأخذ فى اعتباره كل المتغيرات الاخرى التى تلائم مستوى معين من الانتاجية أو لا تلائمه مثل معايير الانتاج الأمثل ، والمتغيرات التكنولوجية والقيم التنظيمية وهكذا • كما يجب أن يأخذ فى اعتباره العلاقة بين هذه المتغيرات وارتباطها جميعا بالظاهرة التى يدرسها (الانتاجية) •

ولست اعتقد بعد هذا التوضيح أن التحليل الوظيفى ينطوى على كثير من الغموض كما يذهب البعض ، الا أن هذا التوضيح يكشف ــ من ناحية اخرى ــ عن بعد آخر قد لا يكون فى صالح الوظيفيين تماما وقد لا يكون فى صالح منتقديهم أيضا ، وهو أن تساند الاجزاء ليس أمرا مطلقا • فهناك انماط من هذا التساند وهناك درجات مختلفة له ، ولا يمكن حسم هذه المسائل الا ببحث امبيريقى يكشف بوضوح عن هذه الامور •

ولننتقل الآن الى تقويم مفهومين وظيفيين آخرين أفاد منهما دارسو التنظيمات افادة مباشرة فى صياغة اطرهم التصورية وفى اجراء دراساتهم الحقلية ، وهما الوظائف الكامنة ، والنتائج غير المقصودة للفعل • ولا نستطيع أن ننكر الفوائد التى قدمها هذان المفهومان فى تحليل التنظيمات ، فلقد زودا الباحثين بنوع من الحساسية مكنتهم ــ كما أوضحنا من قبل ــ من اكتشاف مشكلات كانت مغلقة على البحث ، مما اكسب دراساتهم عمقا افتقدته الدراسات المحدودة النطاق وخاصة تلك التى اهتمت بدراسة الجوانب السلوكية فى التنظيم • بيد أن استخدام هذين المفهومين خلق بدوره مشكلات منهجية هامة • فالوظيفة الكامنة كما حددها ميرتون هى تلك التى لا تكون نتائجها

مقصودة أو مقررة لدى الفاعلين فى الموقف الملائم (١) . وتنشأ المشكلة هنا حينما يحاول الباحث تطبيق هذا المفهوم فى بحث امبيريقى ، فمثلا كيف يحدد ما اذا كانت النتيجة مقصودة أو غير مقصودة ، مقررة ام كامنة ، وماذا يحدث اذا ما اقر البعض هذه النتائج ولم يقرها البعض الآخر ، هل يحكم فى هذه الحالة طبقا لوعى الاغلبية بهذه النتائج ، ام طبقا لوعى القادة بها ، أم طبقا لوعى بعض الفاعلين بها وادراكهم لها . ولقد ظهرت هذه المشكلات على وجه الخصوص فى بحوث التنظيم التى استعانت بهذين المفهومين بشكل مباشر ، وحاولت بعضها تقديم حلول لها . من ذلك مثلا ما قدمه ألفن جولدنر ، حينما اقترح تعريفا معدلا للوظائف الظاهرة والوظائف الكامنـة ، « فالوظائف الظاهرة هى تلك التى تشير الى نتائج الفعل الاجتماعى المحددة ثقافيا . أما الوظائف الكامنة فتشـير الى النتـائج غير المحـددة ثقـافيا أو المفضلة (٢) » . وفى اعتقادى أن التعريف الذى قدمه جولدنر يستطيع ان يحل المشكلة المثارة هنا والمتمثلة فى الكشف عن حالة وعى كل فاعل اجتماعى . وبهذه الطريقة يتمكن الباحث من توجيه جهوده واهتماماته الى دراسة ثقافة التنظيم وما يرتبط بها من معتقدات وقيم تحدد النتائج المقررة . الا أن الباحث قد يواجه مشكلة أخرى بعد ذلك هى تحديد ما هو مقرر وما هو مفضل كما يذهب جولدنر . ومع ذلك فباستطاعته أن يتغلب على هذه المشكلة اذا ما تخلى عن هذه الثنائية وسعى الى تحديد درجات كمون أو ظهور الوظائف .

ويعانى التحليل البنائى الوظيفى من بعض المشكلات عند دراسة المظاهر الرسمية وغير الرسمية فى التنظيمات . ولقد ظهر ذلك على وجه الخصوص فى أعمال سلزنيك وجولدنر . ففى أعمالهما نجد تمييزا واضحا قاطعا بين هذين النوعين من المظاهر . ولا شك أن هذا التمييز قد مكنهما من اكتشاف جانب من التناقض الذى قد ينشأ فى التنظيم بين التنسيق الرشيد لنشاطات التنظيم، والطابع التلقائى الذى تتخذه العلاقات الشخصية التى تنمو بين الافـراد . كما أن هذا التمييز أتاح الفرصة ـ كما أوضحنا ـ لتقديم صورة دينامية

---

(١) Merton, R., Social Theory and Social Structure, op. cit., pp. 60-64.

(٢) Gouldner, A., Patterns of . . . . ., op. cit., p. 25.

التنظيمات التى درساها ، وقدم نقطة انطلاق لدراسة التغير التنظيمى • على أن الاستعانة بهذا التمييز قد خلق نوعا من البلبلة والغموض • ففى المواقف الملموسة قد نجد صعوبة فى التمييز بين المظهر الرسمى والمظهر غير الرسمى من سلوك الافراد ، لأنهما قد يتداخلان بشكل يستحيل معه الفصل بينهما ، فضلا عن ان اصرار هذين العالمين على الفصل بين هذين المظهرين من التنظيم قد ابعدهما عن تصور التنظيم كنسق اجتماعى كلى يكون فيه البناء الرسمى مظهرا من مظاهره العديدة • وبرغم ما يزعمه هذان العالمان من انهما درسا التنظيم بوصفة نسقا اجتماعيا ، الا أن التمييز بين مظهرى التنظيم كان يشكل بعدا أساسيا فى دراساتهم ، مما ابعدهما عن تقديم تحليل وظيفى مكتمل ، وهو التحليل الذى لم يكفوا لحظة عن ذكر تبنيهم له وايمانهم به •

ولعل أفضل ما نختتم به هذه المناقشة ، نقدا تعاطفيا للاتجاه الوظيفى فى دراسة التنظيم قدمه واحد من ألمع الوظيفيين المهتمين بدراسة التنظيمات هو ألفن جولدنر Gouldner • ففى مقال شهير له (١) • اثار بعض الشكوك حول النماذج النظرية التى قدمت لدراسة التنظيمات والمستندة استنادا مطلقا الى الاتجاه الوظيفى فى علم الاجتماع • وخلال استعراضه لموقف نظرية التنظيم نجده يميز بين نمطين من التحليل يعبر عنهما نموذجان نظريان كلاهما يختلف ـ كما اشارت مينتز (٢) Mayntz ـ عن نموذج النسق : أما الأول فهو « نموذج الرشد » Rational model وهو ما تعبر عنه النظرية الكلاسيكية فى التنظيم البيروقراطى كما يمثلها فيبر ، والثانى « نموذج النسق الطبيعى » Naturel system model وهو يسعى الى التعرف على كيفية تدعيم التنظيمات لنفسها وضمان بقائها • والواقع أن النموذج الثانى ـ كما عبر عنه جولدنر ـ نموذج قاصر الى حد كبير ، لانه بتركيزه على النتائج غير المتوقعة ، يقلل من أهمية السلوك الرشيد فى التنظيمات ، فضلا عن انه لا يسمح ـ بحكم طبيعته ـ بدراسة الطريقة التى من خلالها يؤثر أفراد التنظيم عليه (٣) • كما انه بالغ فى تقدير المستوى

---

(١) Gouldner, A., «Organizational Analysis», op. cit., pp. 400-428.

(٢) Mayntz, R., «The Study of Organizations», Current Sociology, Vol. 13, 1964.

(٣) op. cit., p. 412.

الضرورى من التكامل فى أى نسق ، ولم يفسر الفروق بين التنظيمات فيما يتعلق بمدى التكامل . واخيرا ـ وهذا أخطر ما فى الموضوع ـ فان محاولته تحديد الانساق فى ضوء توجيهها نحو اهداف ، تحديد اما يفترض وجود اتفاق حول هذه الأهداف ، وإما أنه ينظر الى هذه الاهداف فى ضوء وظيفتها المجتمعية وهو موضوع من نوع مختلف تماما . وأعتقد أن ما أوضحه جولدنر هنا يمثل انتقادا رائعا لكل الوظيفيين المعنيين بدراسة التنظيم ، على الرغم من أن جولدنر نفسه وظيفى أولا وقبل كل شىء .

وبرغم النقائض والمشكلات التى ينطوى عليها التحليل الوظيفى فى دراسة التنظيمات ، الا أنه لا يزال يمثل حتى الآن أكثر الاتجاهات شيوعا واقدرها على فهم طبيعة التنظيمات وبنائها . وأعتقد أن علم الاجتماع المعرفى يستطيع أنيقدم لنا فهما لهذا الموقف. كما أن الاعتبارات الايديولوجية تستطيع ايضا أن تسهم فى هذا الفهم . لقد استطاع الاتجاه الوظيفى فى دراسة التنظيم أن يلبى احتياجات قادة التنظيمات والمتحكمين فيها . كما أن هذا الاتجاه كشف من خلال تحليله العلمى المتعمق ـ فى بعض الاحيان ـ عن ضرورة توافر قدر من التوازن والتكامل فى التنظيمات ، وهذا مطلب يسعى اليه قادة التنظيمات . ولقد اشارت مينتز Mayntz الى نقطة قريبة من ذلك حين قالت : « لقداصبح نموذج النسق الطبيعى فى دراسة التنظيمات هو النموذج الذى يلائم المشكلات التى تواجهها الادارة فى الصناعات الحديثة ذات التكنولوجيا البالغة التعقيد .. مما ترتب عليه تحول اهتمام البحث من الاداء الكفوء للدور الى ضمان بقاء النسق فى مواجهة التغير السريع(١)» .

ومن الانصاف أن نقول أن كل الوظيفيين لم يتخذوا هذا الاتجاه ، فهناك فروق بينهم فى هذا المجال . ومع ذلك فان هذا الموقف ـ ككل ـ مرتبط بالوضع الحالى لعلم الاجتماع .

ولنحاول الآن فحص الاسهام الذى قدمه بارسونز فى دراسة التنظيمات بشىء من التفصيل (٢) . وعلى الرغم من أن اطاره النظرى ينطوى على قدر

---

(١) Mayntz, R., op. cit., p. 104.

(٢) لما لاسهامه من طبيعة خاصة تميزه عن اسهام الوظيفيين الآخرين فى دراسة التنظيمات امثال ميرتوظن وسلزنيك وجولدنر .

من الخلط والغموض ، الا انه آثار قضايا حاسمة فى تطور نظرية التنظيم ونموها • فلقد أوضح ضرورة الربط بين المفاهيم التى تعبر عن ابعاد التنظيم والمفاهيم التى تعبر عن بيئة التنظيم وانساقها الفرعية • وسأحاول فيما يلى الكشف عن الجوانب الايجابية للاطار النظرى الذى قدمه بارسونز فى دراسة التنظيمات ، ثم اتناول بعد ذلك جوانبه السلبية •

أعتقد أن الاطار النظرى الذى قدمه بارسونز استطاع أن يميز تمييزا قاطعا بين أربع مستويات من التحليل ساد الخلط بينها زمنا طويلا هى : الفرد ، والجماعة ، والتنظيم ، والمجتمع ، فضلا عما أوضحه هذا الاطار من مشكلات تتعلق بتساند هذه المستويات أو استقلالها • وبالاضافة الى ذلك انطلق الاطار من نقطة أساسية هى ضرورة وجود نظرية عامة تتناول كل ضروب التنظيمات ، محاولا التغلب على الأطر النظرية المحدودة النطاق وأخيرا كشف اطار بارسونز عن ضرورة ربط نظرية التنظيم بالنظرية السوسيولوجية العامة • فلا يكفى أن يصوغ دارس التنظيم مفاهيم يمكن تطبيقها على كل ضروب التنظيمات ، بل يجب عليه أن يدرس وجوه الشبه والاختلاف بينها ، كما يجب عليه أن يكشف عن العلاقات المتساندة بين التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا والانساق الاجتماعية الاخرى • بعبارة أخرى • على دارس التنظيم أن يكشف عن الاهمية السوسيولوجية العامة لمفاهيم التنظيم وقضاياه ، ثم يكشف بعد ذلك ايضا عن أهمية هذه المفاهيم والقضايا فى اطار النظرية السوسيولوجية العامة • وعلى الرغم من أن بارسونز لم يقدم لنا مثالا واقعيا على ما ذهب اليه (١) • الا انه أوضح الحاجة الى ذلك •

وبرغم النقاط الهامة التى تضمنها الاطار الذى قدمه بارسونز ، وما اتصف به هذا الاطار من اتساع وشمول ، الا انه ينطوى على تأكيد مبالغ فيه لدور القيم فى التنظيم ، حتى ليخيل الى المرء انها قوة خفية ترسم حدوده ، وتنظيم نشاطاته ، وتحقق أهدافه • فهو يؤكد أهمية القيم فى منح الأهداف طابعا شرعيا ويؤكد اهميتها مرة ثانية فى تحقيق التكامل بين التنظيم

---

(١) نظرا لعدم المام بارسونز بتراث التنظيم بصفة عامة •

والمجتمع ، ويؤكد أهميتها مرة ثالثة فى تنظيم العمليات المختلفة المتعلقة بحاجات التنظيم . وقد يرجع ذلك الى عدم اهتمام بارسونز بما هو كامن وراء هذه القيم . وآية ذلك انه لم يستطع تفسير ظهور القيم التنظيمية ، كما انه لم يستطع تحديد الاشخاص أو الجماعات الذين يفيدون بشكل مباشر من هذه القيم ، مما جعله يغفل وجود الصراع بين الجماعات المختلفة فى التنظيم ، وما يرتبط بذلك من مشكلات توزيع القوة على فئات التنظيم وجماعاته المختلفة (١) . لذلك نجده يعرف القوة بانها « القدرة على حشد الموارد من أجل تحقيق أهداف التنظيم (٢) » . وهو تعريف ضيق النطاق الى ابعد حد ، لانه يغفل ابعادها الحقيقية المتمثلة فى الصراع والسيطرة والخضوع (٣) . كما انه يغفل تجسداتها الواقعية وما تعبر عنه من مصالح متناقضة متضاربة ، وخاصة فى التنظيمات التى تتسم بوجود تسلسلات رئاسية معقدة . ويبدو أن ذلك هو ما جعل بارسونز يقدم لنا صورة منسجمة وهمية لمواقف الصراع فى التنظيم .

ثانيا : اتجاه النسق الاجتماعى الفنى فى دراسة التنظيم :

احدث الاتجاه البنائى الوظيفى فى دراسة التنظيم تاثيرا بالغا على الاتجاهات النظرية اللاحقة عليه . فظهرت محاولات تسعى الى الافادة من مفاهيمه واطره النظرية فى دراسة التنظيمات . على أن هذه المحاولات لم تلتزم بابعاد الاتجاه البنائى الوظيفى فى دراسة التنظيم التزاما جامدا ، فوسعت من نطاقه فى بعض الاحيان لتضيف اليه ابعادا تنظيمية أغفلها رواد هذا الاتجاه ، وضيقت من نطاقه أحيانا اخرى بهدف ملاءمته لدراسة التنظيمات الواقعية . وسوف أعرض هنا اتجاها نظريا فى دراسة التنظيم اعتقد انه امتداد للاتجاه البنائى الوظيفى واستمرار له هو اتجاه النسق الاجتماعى الفنى Socio-technical system فهو امتداد له لانه ينطلق من

---

(١) Lockwood, D., «Some Remarks on the Social System», Br. J. Sociol., Vol. 7, pp. 36-48.

(٢) Parsons, «Suggestions for . . . . . .», op. cit., p. 228.

(٣) Liposet, S., «Political Sociology», in Merton, R., et al. (eds.) Sociology Today, op. cit., pp. 105-107.

مسلمة التنظيم كنسق اجتماعى . ولكن الجديد فيه ادخاله لابعاد تنظيمية تجاهلها الى حد كبير رواد الاتجاه البنائى الوظيفى فى دراسة التنظيم . ولو شئنا التعبير عن محور اهتمام اتجاه النسق الاجتماعى الفنى فى دراسة التنظيم قلنا ، انه ينظر الى التنظيم بوصفه نسقا تسود فيه علاقات متبادلة بين التكنولوجيا ، والبيئة وعواطف الاعضاء ، والشكل التنظيمى ، وان طبيعة هذه العلاقات هى التى تحدد استقرار التنظيم وبقائه ودوامه . وسنحاول فيما يلى الكشف عن البدايات الحقيقية لهذا الاتجاه ، ثم نعرض بعد ذلك لابعاد الاتجاه ، على أن نختتم هذه المناقشة بتقويم نقدى له .

١ ـ البدايات الحقيقية لاتجاه النسق الاجتماعى الفنى :

تكشف النظرة المدققة فى تراث التنظيم عن وجود اهتمام معين بدراسة الجوانب التكنولوجية فى التنظيم . ويعكس هذا الاهتمام بصفة عامة مدى تأثير نمط التكنولوجيا السائد فى التنظيم على بناء التنظيم والعلاقات السائدة فيه . ولقد قدم علماء التنظيم الامريكيون محاولات فى هذا الاتجاه ، مكنت بعض العلماء البريطانيين بعد ذلك من تطوير مفهوم النسق الاجتماعى الفنى . وسوف نقدم فيما يلى عرضا تحليليا مركزا لاهم هذه المحاولات الامريكية .

ففى سنة ١٩٥٩ قدم وليام فوت وايت Whyte (١) . اطاراً نظريا حاول فيه الربط بين العلاقات الانسانية والابعاد التكنولوجية ، مستعينا باطار تطورى كان جورج هومانز Homans قد طوره فى احد مؤلفاته(٢) . بعد استقراء ثلاثة دراسات امبيريقية اجريت فى مجال التنظيم . ولقد استند اطار هومانز الى ثلاثة ابعاد لتحليل التنظيم هى : التفاعل ، والنشاطات ، والعواطف . وحينما استخدم وايت هذه المفاهيم كشف عن علاقاتها المتبادلة وتساندها ، ثم كشف بعد ذلك عن علاقاتها جميعا ببيئة التنظيم التى تشمل فيما تشمل التكنولوجيا (٣) .

---

(١) Whyte, W.F., «An Interaction Approach to the Theory of Organizations», in Haire, M., (ed.) Modern Organization Theory, N.Y., 1959, pp. 155-183.

(٢) Homans, G., The Human Group, N.Y. : 1950.

(٣) من الواضح أن وايت قد خطا بذلك خطوة تقدمية عن اتجاه هاوثورن ، بالرغم من انه عد نفسه منتميا الى اتجاهات العلاقات الانسانية فى دراسة التنظيم . Ibid., p. 181.

ولقد منح وايت التكنولوجيا اهمية خاصة فى دراسة التنظيم ، فلم يكتف بالاستعانة بها فى تفسير نشاطات التنظيم ، بل استخدمها أيضا فى تفسير « التفاعل » و « العواطف » السائدة فيه ، ذاهبا الى أن نظام خط التجميع Assembly-line يؤدى الى ظهور عواطف سلبية نحو الادارة والشركة عموما (١) • ثم كشف بعد ذلك عن مزايا نظام الانتاج المستند الى جماعات العمل ، وهى جماعات تشترك عموما فى مواقف عمل واحدة وظروف اقتصادية متشابهة ، وتتخذ عادة مواقف موحدة فى علاقاتها بالادارة والنقابة (٢) • وقد ينطوى تحديد وايت لجماعات العمل على شىء من المبالغة، لانه يتجاهل رغبة الافراد وحاجتهم الى تكوين جماعات متماسكة • ولقد كشف سكوت Scott وآخرون فى دراسة لهم على عمال منطقة لاستخراج الفحم عن ان سلوك جماعات العمال المختلفة كان يعبر اولا وقبل كل شىء عن أوضاعها النسبية داخل توازن القوى فى التنظيم . كما كان يعبر عن مكانة هذه الجماعات فى المجتمع المحلى (٣) • ولو سلمنا بنتائج سكوت ، فسيكون وايت قد ارتكب خطأ جسيما حينما اعتبر كلا من السلوك والدافعية نتاجين للتكنولوجيا ، لانه بذلك قدم تفسيرا غير اجتماعى للسلوك • والواقع أن التصور المحدود الذى قدمه وايت لمكونات بيئة التنظيم قد ابعده عن الاهتمام بدراسة تأثير المجتمع على حاجات التنظيم ، وعن الاهتمام بدراسة تصورات الافراد للبناء التنظيمى والمعانى التى لديهم عنه (٤) •

ولقد قدم ليونارد سايلز Sayles محاولة لفهم علاقة التكنولوجيا بنمو جماعات العمل ، كشف فيها عن بطء تكيف هذه الجماعات مع التغيرات البنائية التى تطرأ على التنظيم • ومن الواضح أن محاولة سايلز هذه تشير الى نوع من الانصراف عن الجوانب غير الرسمية وتأكيد للابعاد البنائية • ولقد أقر ذلك فعلا فى دراسة شهيرة له حيث يقول : « لم أعد الآن

---

(١) Ibid., p. 160.

(٢) Ibid., p. 162.

(٣) Scott, W., Coal and Conflict, Liverpool Univesity Press, 1963.

(٤) لانه أخذ بوجهة نظر جورج هومانز التى ذهبت الى ان بيئة التنظيم تتألف من التكنولوجيا والسلطة ونظام المكافآت انظر :
Homans, G., Human Group ; op. cit.

اهتم كثيرا بدراسة الجماعات غير الرسمية فى التنظيم . ان ما يشغلنى الآن هو دراسة العلاقة بين سلوك جماعات العمل وظروفها التكنولوجية واوضاعها التنظيمية » (١) . بيد ان سايلز أقام بعد ذلك تفرقة بين تأكيده لدور التكنولوجيا ونظرته لها بوصفها محددا للسلوك قائلا : « ان نتائج دراستى تشير بوجه عام الى أن التكنولوجيا السائدة فى المصنع .. تشكل نمط جماعات العمل .. وان ما يطلق عليه العنصر الانسانى هو نتاج للقرارات التكنولوجية ، ذلك النتاج الذى يمكن التنبؤ به اذا ما فحصنا ودرسنا هذه القرارات (٢) » . وبغض النظر عن الشكوك التى يمكن أن تثيرها دراسة سايلز والتى تعود الى قصر تحليله على جماعات العمال ، فان المنظور التكنولوجى يكشف عن أن التفاوت فى المهارات المختلفة من صناعة لأخرى يمكن أن يؤثر على طبيعة سلوك العمال واهدافهم . وبالرغم من أن هذا المنظور استطاع أن يخدم أغراض سايلز ، الا انه محدود النطاق الى أبعد حد ، كما أن موقفه الامبيريقى قد يتزعزع اذا ما ادخلنا فى الاعتبار العوامل التاريخية والبيئية المؤثرة على التنظيم . وعلى الرغم من ذلك ، استطاع اطار سايلز ان يكشف عن وجود الصراعات المادية داخل المصنع ، كما تمكن من الكشف عن استراتيجيات الافراد . فقد سجل فى دراسته الدور الوظيفي الذى تلعبه جماعات المصالح التى تنشأ من خلال مواقف العمال ذوى الادوار المهنية المختلفة . كما انتقد وجهة النظر القديمة التى تذهب الى ان جماعات العمال تحاول بطريقة ايجابية تحقيق تضامن جماعى واستقرار ذاتى كرد فعل لمطالب الادارة كما يعبر عنها التنظيم الرسمى . وفضلا عن ذلك كشف سايلز فى دراسته عن وجود « تفاعلات حرة بين الافراد ، تتخذ شكل كفاح من أجل الحصول على أقصى درجات المنفعة (٣) » . كما أكد فى موضع آخر أن « التفاعل بين جماعات العمل قد لا يؤدى الى التكامل والتوازن ، بل يؤدى فى كثير من الاحيان الى الصراع وعدم الاستقرار داخل التنظيم (٤) » .
واعتقد أن ما قدمه سايلز هنا يمثل خطوة تقدمية فى دراسة التنظيمات ، لانه

---

(١) Saples, L., Behaviour of Industrial Work Groups, N.Y., p. 160.

(٢) Ibid., pp. 4-5.

(٣) Ibid., p. 158.

(٤) Ibid., p. 158.

لم يقف عند الجانب الاستاتيكى الشكلى للتنظيم ، بل كشف عن ديناميأته ومصادر • تغيره •

على أن أخطر وأهم محاولة درست تاثير التكنولوجيا على التنظيم هى تلك التى قدمها روبرت بلونر Blauner فى سنة ١٩٦٤ (١) • فلقد قدم بحثا شاملا للاغتراب الناشىء عن انماط التكنولوجيا المختلفة ، مستندا على وجه الخصوص الى الدراسات التى اجريت على نظام خط التجميع • ولقد انطلق بلونر من قضية أساسية هى ، أن ، التكنولوجيا الحديثة تعد السبب الأساسى المحدث للاغتراب (٢) • واستنادا الى ذلك افترض أن هناك انماطا من التكنولوجيا تسهم فى وجود الاغتراب اذا ما قورنت بانماط اخرى • ولكى يدلل على ذلك أوضح أن العمل فى الصناعات الحرفية يحقق مزيدا من الاشباع للعامل ، بينما لا يحقق العمل فى نظام انتاج خط التجميع هذا الاشباع ، ثم كشف عن نمط ثالث من التكنولوجيا يتوسطهما هو ، تكنولوجيا العمليات • ولقد عبر بلونر عن موقفه هذا بوضوح حين قال : « وهكذا يبدو واضحا اننى اتبنى قضية أساسية هى ، أن علاقة العامل بالتنظيم التكنولوجى لعمليات العمل وعلاقته بالتنظيم الاجتماعى للمصنع هما اللذان يحددان ما اذا كان هذا العامل قد خبر فى عمله الاحساس بالمراقبة اكثر من الاحساس بالسيطرة (٣)» •

ولقد أوضحت دراسة بلونر ان الانساق الفنية فى التنظيم تخلق لدى العامل احساسا بالضعف وشعورا بالاغتراب الذاتى • على ان بلونر لم يغفل فى مطلع دراسته الاشارة الى دور العوامل الاجتماعية فى احداث هذا الاغتراب ، وان كان قد اخفق فى بعض الاحيان فى اظهار هذا الدور • فهو يقول : « ان الصناعة التى يعمل فيها العامل تؤثر على طبيعة شخصيته ، وأن البيئة الصناعية تخلق نمط اجتماعى محدد (٤) •

---

(١) Blauner R., Alienation and Freedom : The Factory Worker and His Inductry Chisago, 1964.

(٢) وهو بذلك يقلل من دور علاقات الانتاج كسبب محدث للاغتراب فى الاقتصاد الراسمالى •

(٣) op. cit., p. 7.

(٤) Ibid., p. 166.

والواقع أن معالجة بلونر لمشكلة الاغتراب فى التنظيم لا تفلت من النقد، وخاصة تصوره لما أطلق عليه « الظرف الاغترابى الموضوعى » . فلقد بنى تصوره هذا على بعض الأحكام القيمية المتعلقة بنوع العمل الذى ينبغى أن يحقق الاشباع الضرورى ، وهى أحكام اقتبسها من كتابات ماركس ، أيرك فروم Fromm واراجريس Argyris . ولقد أيد بلونر ذلك بقوله : « اننى اتفق مع ماركس وايرك فروم وارجرايس فى نقطة أساسية هى ، أن العمل الذى يسمح بتحقيق الاستقلال ، والمسئولية ، وتحقيق الذات ، هو ذلك العمل الذى يرفع كرامة الانسان ويدعم انسانيته (١) » . واذن فالتناقض الكامن فى دراسة بلونر يرجع الى تبنيه لتصور « الظرف الاغترابى الموضوعى » واعتماده فى نفس الوقت على أحكام قيمية .

واذا ما أمعنا النظر فى المحاولات النظرية الثلاثة التى قدمها وايت وسايلز وبلونر ، اتضح لنا انها تشترك فى نقطة هامة،هى ، توضيح النتائج المترتبة على استخدام التنظيمات لانماط معينة من التكنولوجيا ، وخاصة ما تعلق منها بالرضاء المهنى وسلوك جماعات العمل . ولقد آمنت هذه المحاولات جميعها بوجود تساند بين الابعاد المكونة لبناء التنظيم ، وان كانت قد منحت البعد التكنولوجى أهمية خاصة . ولقد شجع ذلك على ظهور اتجاه نظرى محدد حاول الافادة مما اسفرت عنه هذه المحاولات هو اتجاه للنسق الاجتماعى .

٢ ـ أبعاد اتجاه النسق الاجتماعى الفنى :

انطلق هذا الاتجاه من نقطة أساسية هى ، أن المحاولات النظرية التى ادخلت فى اعتبارها البعد التكنولوجى فى التنظيم لم تقدم اجابة واضحة وحاسمة على سؤالين هامين هما : كيف يضمن النسق استقراره لكى يحقق أهدافه ؟ وكيف ينظم النسق علاقته بالبيئة المحيطه به ؟ . ولكى يجيب أصحاب هذا الاتجاه النظرى على هذين السؤالين ، ذهبوا الى أن دراسة التنظيم يجب أن تأخذ فى اعتبارها التساند بين الابعاد التالية : التكنولوجيا،

---

(١) Ibid., Footnote, p. 15.

والبيئة ، وعواطف المشاركين ، والشكل التنظيمى · وهنا نجد هذا الاتجاه يتخذ من فكرة النسق نقطة بداية يحاول بعدها الكشف عن دور هذه الابعاد المتساندة فى تحقيق الاستقرار فى التنظيم وانجاز أهدافه المقررة ، كما انه يهتم بطبيعة الحال بدراسة نوع معين من التنظيمات هو التنظيمات الاقتصادية ·

على أن أهم ما يميز هذا الاتجاه عن الاتجاه البنائى الوظيفى فى دراسة التنظيم هو تسليمه ببعض القضايا التى طورها علماء النفس المهتمين بدراسة التنظيمات ، واستعانته أيضا ببعض قضايا التحليل النفسى ، خاصة حينما حاول دراسة أعضاء التنظيم وتوجيهاتهم · كما انه وافق الذين بالغوا فى الدور الذى يلعبه السلوك « غير الرسمى » فى التنظيم وما يمكن أن يؤديه — فى علاقته بالسلوك الرسمى — من تأثير على البيئة · واعتقد ان هذا الموقف قد قلل من المكانة التى كان من الممكن ان يحتلها هذا الاتجاه فى دراسة التنظيم · وهناك بعد ذلك فارق هام بين الاتجاه البنائى الوظيفى فى دراسة التنظيم واتجاه النسق الاجتماعى الفنى ، هو أن الأول يمثل اتجاها نظريا متطورا مشتق من النظرية السوسيولوجية العامة واستخدم فى دراسة التنظيمات · بينما ظهر الثانى من خلال ملاحظة السلوك فى التنظيمات الاقتصادية ، وما لبث أن اتخذ شكل مجموعة من القضايا المترابطة ، تم تطويرها من خلال منظور متعدد الجوانب افاد من الاقتصاد وعلم النفس بل والتحليل النفسى أكثر من افادته من المنظور السوسيولوجى الذى تبناه الوظيفيون · وبرغم ما يوحى اليه ذلك من وجود فروق هامة بين الاتجاهين ، الا أننى اعتقد ان نقطة انطلاقهما واحدة ، هى ايمانهما بفكرة النسق ، وهذا ما قد يجب هذه الفروق ويقلل من اهميتها · ومن الطبيعى أن ينعكس هذا الانطلاق على طبيعة المشكلات التى عالجها هذان الاتجاهان ، بل وعلى النتائج التى خلصا اليها ، مما منح هذان الاتجاهان طابعا مشتركا برغم التفاصيل الجزئية الراجعة الى ظروف اختيار المشكلة وطريقة معالجتها ·

وبرغم ذلك كله استطاع اتجاه النسق الاجتماعى الفنى أن يشق طريقه ساعيا الى تحقيق مزيد من الذاتية والاستقلال · ومن اجل ذلك حاول دراسة التنظيم بوصفة نسقا اجتماعيا فنيا فيه ترتبط التكنولوجيا (كما تعبر عنها

الادوار الرسمية) بعواطف الافراد ارتباطا منظما ، ثم يرتبطان سويا بالبيئة ارتباطا وثيقا مباشرا • ويترتب على ذلك ان التكنولوجيا والبناء الرسمى يحددان مبلغ الاشباع والرضاء الانسانى الذى يمكن أن يتحقق من خلال المشاركة ، فضلا عن ان التكنولوجيا هى التى تشكل طبيعة المنتج الذى يقدمه التنظيم للعالم الخارجى • وفى مقابل ذلك تؤثر البيئة على كل من التكنولوجيا والبناء الرسمى من خلال المتطلبات التى تفرضها البيئة عليهما • وتثار هنا مشكلة هامة مؤداها : ما هى طبيعة البناء الرسمى الذى يستطيع أن يربط بين متطلبات البيئة ومتطلبات التكنولوجيا ومتطلبات الاعضاء ربطا فعالا يمكن التنظيم من تحقيق أهدافه • ومن الواضح اذن أن اتجاه النسق الاجتماعى الفنى لا يهتم كثيرا بدراسة مشكلة الفعالية كما عبرت عنها الكتابات الكلاسيكية فى التنظيم كما انه لا يهتم بمعالجة المشكلات التنظيمية التى أثارها البنائيون الوظيفيون مثل مفهوم « الحلقة المفرغة » عند جولدنر، ومفهوم « استبدال الأهداف » عند سلزنيك • وسوف يتضح ذلك بجلاء فى معالجتنا التالية لاسهام هذا الاتجاه فى دراسة التنظيمات •

لعل أوضح المحاولات النظرية المنظمة التى حاولت التعبير عن النسق الاجتماعى الفنى هى تلك التى قدمتها جوان ودوارد Woodward • فقد اجرت دراستين هامتين (١) على عدد من المصانع البريطانية ، الاولى فى سنة ١٩٥٨ والثانية فى سنة ١٩٦٥ ، أوضحت فيهما امكانية وضع الانساق الانتاجية على متصل يعبر عن درجة التعقيد الفنى ففى أحد طرفى المتصل توجد الوحدة الانتاجية البسيطة غير المعقدة ، وفى الطرف الآخر توجد عمليات انتاجية بالغة التعقيد ، بينما يتوسط هذين الطرفين عمليات الانتاج الكبير • واستنادا الى هذا المتصل ، درست ودوارد عددا من التنظيمات الصناعية ، وكشفت عن أن المصانع التى تتميز بانظمة انتاجية متماثلة كانت تتميز أيضا بتنظيم متماثل • فمستويات السلطة فى الادارة تزداد بزيادة التعقيد الفنى ، كما أن نسبة المديرين والمشرفين تزداد بزيادة الجهاز

---

(١) Woodward, J., Management and Technology, London : H.M.S.O. ; 1968 ; and Woodward, J., Industrial Organization : Theory and Practice, London : Oxford University Press, 1965,

غير الاشرافى • ثم كشفت بعد ذلك عن وجود تماثل بين المصانع التى تستخدم نظام الانتاج بالوحدة أو العملية • ومن النتائج الهامه التى توصلت اليها ودوارد أن التنظيمات المتفاوته فى تعقيدها الفنى كانت تتميز ببناء غير بيروقراطى يناقض تماما الشكل البيروقراطى الجامد الذى يوجد غالبا فى التنظيمات القائمة على الانتاج الكبير • ولقد توصلت ودوارد بعد ذلك الى نتيجة اخرى هى أن عدد القرارات المعلقة بسياسة التنظيم فى كل نسق فنى فضلا عن طبيعة هذه القرارات ، يؤثران على الشكل التنظيمى الذى يمكن ان يحقق للتنظيم فعاليته • ومن خلال هذه النتائج يمكن تلخيص محاولة ودوارد بانها سعى للربط بين ثلاثة ابعاد تنظيمية هى : التكنولوجيا ، واتخاذ القرار ، والبناء التنظيمى •

ولقد خطا بيرنز Burns وستوكر Stalker بعد ذلك خطوة الى الأمام حينما ركزا اهتمامهما على دراسة العلاقة بين البيئة وبناء التنظيم • فمن خلال دراسة شاملة لعشرين مصنعا بريطانيا توصلا الى نموذجين مثاليين لادارة لتنظيمات (١) : الأول هو النموذج الآلى Mechanistic الذى يقترب الى حد كبير من النموذج المثالى الذى قدمه فيبر • ويستند هذا النموذج الى وجود تسلسل رئاسى واضح فى للوظائف يعكس درجة محددة من التخصص ، كما يستند الى وجود اتصال رأسى بين المستويات الرئاسية ، بحيث يكون كل رئيس مسئول مسؤلية مباشرة عن ملاءمة كل متخصص لاهداف التنظيم • اما النموذج العضوى Organic فلا يستند الى وجود هذا التسلسل الرئاسى المحدد • لانه يتطلب تحديدا دائما للادوار • ويتم التحديد من خلال الاجتماعات المستمرة بين المديرين ، كما أن الاتصال فى هذا النموذج يكون اتصالا شفهيا ، وغالبا ما يحتوى على معلومات واستشارات • والافراد فى هذا النموذج يؤدون عادة مهامهم فى ضوء استيعابهم العام لأهداف التنظيم وتمثلهم لها •

على أن بيرنز وستوكر لم يقدما لنا حكما خاصا بفعالية اى من النموذجين، ولكنهما ذهبا الى أن فعالية اى منهما تعتمد على البيئة التى يمارس فيها المصنع

---

(١) Burns, T. and Stalker, G., The Management of Innovation. London, 1961.

نشاطاته • ومعنى ذلك انهما قد منحا أهميه كبيره للدور الذى تمارسه البيئة على التنظيم ، مما يجعل من التنظيم نسقا مفتوحا يخضع لضغوط وتأثيرات خارجية • ولقد انعكست وجهة نظر بيرنز وستوكر هذه على دارسين آخرين هما ايمرى Emery وترست Trist (١) ، حيث نجدهما يدافعان عن نموذج النسـق المفتوح ذاهبين الى ان كل نمط من انماط البيئـة يفرض متطلبات مختلفة على بناء التنظيم • واستنادا الى ذلك ميز الدارسان بين أربعة انماط من البيئة يمارس كل منها تأثيرا معينا على التنظيمات ويطبعها بطابعة بحيث نجد فى النهاية أيضا أربعة أنماط من التنظيمات • أما انماط البيئات فهى : البيئة الهادئة المحدودة النطاق ، والبيئة الهادئة المتباينة ، والبيئة المضطربة ، والبيئة القلقه • ولو فحصنا الاسهام الذى قدمه ايمرى وترست ، لاحظنا انه يستند الى افتراض التغير السريع فى مواقف التنظيم، ذلك التغير الذى يرجع الى سرعة معدل التغير الفنى والاقتصادى (٢) •

ولقد حاول رايس Rice الافادة مما قدمه ايمرى وترست على وجه الخصوص فى تقديم وجهة نظر فى التنظيم تنظر اليه بوصفة نسقا مفتوحا (٣) يتبادل المواد الخام والمنتجات مع البيئة (٤) • بيد ان رايس اتجه اتجاها مختلفا ـ الى حدما ـ حينما ركز على العلاقات المتساندة والتاثير المتبادل بين مكونات النسق المختلفة • ثم عمق هذا الاختلاف عندما قدم وسيلة لتقويم النجاح النسبى للتنظيم فى ضوء تكيفه مع المتطلبات التى تفرض عليه من خارجه • فالتنظيم ـ كما يقول رايس ـ يعد ناجحا اذا ما استطاع أن يوجه

---

(١) Emery, F. and Trist, E., «The Causal Texture of organizational», Hum. Rel. : Vol. 18, pp. 21-32.

(٢) نستطيع ان نجد لهذه النقطة نظيرا فى مؤلف بينيس Bennis المشار اليه ، وفى دراسة بيرنز وستولكر وكذلك دراستى ودوارد • ومن الطريف ان مفهوم النسق المفتوح الذى استخدمه هؤلاء الدارسون يرادف مفهوم النسق عند البنائيين الوظيفيين ، لانهم اهتموا أيضا بتوضيح تأثير البيئة على التنظيمات .

(٣) Rice, A ,The Enterpise and its Envirronment. op. cit.

(٤) Ibid., p. 184

نفسه نحو تحقيق « مهمته الاساسية » . والواقع أن مفهوم « المهمة الأساسية » يعد مفهوما محوريا فى نظر رايس ، ولكنه لم يكشف عن ابعاده الا فى مؤلف آخر اشترك معه فيه ميلر (١) حيث عرفا « المهمة الأساسية » بانها « تلك المهمة التى يتعين على التنظيم أن يؤديها اذا ماأراد البقاء والدوام (٢) » . وبالرغم من أن هذا التعريف قد يعد من قبيل اللغو ، لأنه لايقدم شيئا جديدا ، الا انهما ذكرا فى موضع آخر من كتابهما : « .. أن هذا التعريف وصفى أكثر منه معيارى أو تقويمى . وهو لذلك يختلف عن النظرة التى قد تكون سائدة فى المجتمع والتى تسعى دائما الى تحديد ما ينبغى أن تكون عليه المهمة الأساسية للتنظيم (٣) » . ويعتقد ميلر ورايس أن أفضل وسيلة لتحديد طبيعة « المهمة الأساسية » هى فحص الأحكام التى يذكرها قادة التنظيم حول أهداف تنظيمهم بالرغم من ادراكهما بما تنطوى عليه هذه الأحكام من أخطاء ومبالغة (٤) .

٣ ـ نقد اتجاه النسق الاجتماعى الفنى :

استطاع هذا الاتجاه أن يخطو خطوة الى الأمام حينما كشف عن وجود علاقات متبادلة بين الجوانب الرسمية والجوانب غير الرسمية فى التنظيم ، ثم خطا بعد ذلك خطوة أخرى حينما درس العلاقات المتبادلة بين الابعاد التنظيمية والبيئة . ولكنه مع ذلك اغفل مشكلتى الكفاية والفعالية اللتين منحهما البنائون الوظيفيون التقليديون أمثال ميرتون وسلزنيك أهمية كبيرة . ولقد استعان هذا الاتجاه فى دراسة قضاياه باتجاه امبيريقى مجرد ، فلم يهتم كثيرا بصياغة اطر نظرية واسعة كما فعل بارسونز وغيره من الوظيفيين ، بل اكتفى بتطوير بعض القضايا المحدودة النطاق ، وفضلا عن ذلك حاول هذا الاتجاه

---

(١) Miller, E. and Rice, A., Systems of Organization : The Control of Task and Sentient Boundaries, London : Tavistock, 1867.

(٢) Ibid., p. 25.

(٣) Ibid., p. 26.

(٤) Ibid., p. 27.

الافادة من بعض مفاهيم علم النفس والاقتصاد ، مبتعدا بذلك عن الاطار السوسيولوجى الخالص الذى تبناه البنائيون الوظيفيون ٠

على اننى اعتقد أن أضعف جوانب هذا الاتجاه يتمثل فى الاهتمام الزائد بما يمكن ان يطلق عليه « مشكلات النسق » ، وهو بذلك يشبه الى حد كبير الاتجاه البنائى الوظيفى الذى كان رائدا له فى هذا المجال ٠ ولقد سبق أن أوضحت فى غير موضع المشكلات المترتبة على الاخذ بوجهة النظر العضوية فى دراسة التنظيم كما عبر عنها بعض الوظيفيين ، حينما ذهبوا الى أن التنظيمات تشبه الكائنات العضوية ، وان أداء هذه التنظيمات لوظائفها يتحدد من خلال سلسلة التكيفات التى تتم بينها وبين البيئة المادية ٠

وتبدو هذه المماثلة العضوية أوضـــح ما تكون فى مؤلف رايس حيث يقول : « ان الهدف الأساسى لهذا الكتاب هو تحديد مجموعة من المفاهيم وتطوير نظرية فى المشروعات الصناعية تعبر عن هذه المشــروعات بوصفها كائنات عضوية حية (١) » ٠ بل أن مفهوم « المهمة الأساسية » الذى طوره بعد ذلك رايس وميلر يكشف أيضا عن هذه النزعة العضوية ٠ يؤكد ذلك ماقالاه فى مؤلفهما من أن : « النسق يستطيع تحقيق مهمته الأساسية ، اذا ما استجاب استجابة صحية سليمة لمتطلباته ٠٠ واذا ما فشل النسق فى اداء مهمته الأساسية بكفاية ونجاح ، فانه يواجه بعد ذلك ظرفا خاصا هو اعادة بناء نفسه وتحقيق توازن افضل بين اجزائه (٢) » ٠ ودون أن استطرد فى سرد الانتقادات التقليدية التى توجه الى النزعة العضوية بصفة عامة ساكتفى هنا باثارة أربعة تساؤلات هامة ، اعتقد أن اتجاه النسق الاجتماعى الفنى قد فشل فى تقديم اجابات مرضية عليها ، بل انه قد هرب منها فى بعض الاحيان : هل يعتمد التفاعل الاجتماعى السائد فى التنظيم على ما أطلق عليه هذا الاتجاه « بالمهمة الأساسية » والى أى مدى ؟ ما مدى اسهام مفهومى الصحة والمرض فى دراسة التنظيمات ، وهل يستطيع هذان المفهومان تزويدنا باطار تصورى لدراسة التنظيمات ؟ كيف يمكن معالجة التغير التنظيمى وما يرتبط به من

---

(١) Rice, A., The Enterprise and . . . , op. cit., p. 179.

(٢) Miller, E. and Rice. A., Systems of . . . , op. cit., p. 19.

ميكانزمات وديناميات ؟ واخيرا ما هو دور الصراع فى التنظيم واين موقع مشكلات توزيع القوة ؟ •

ومن الممكن تفسير هذا الموقف فى ضوء طبيعة مفهوم النسق الذى انطلق منه هذا الاتجاه • لقد تمكن البنائيون الوظيفيون – من خلال استعانتهم بمفهوم النسق – تفسير بعض جوانب التنظيم ، وخاصة ما تعلق منها بتكيفه مع انساقه الفرعية والانساق الأكبر الذى هو نسق فرى منتم لها • بيد ان ذلك لايمكننا من فهم التنظيمات فهما عميقا وشاملا ، لأن للتنظيم جوانب أخرى قد تكون أكثر اهمية من الجوانب التى كشف عنها البنائيون الوظيفيون• والواقع ان المعنى الضيق الذى منحه أصحاب اتجاه النسق الاجتماعى الفنى لمفهوم «النسق» قد عاقهم عن تفسير اختلاف التنظيمات المتماثلة فى الاستجابة للتهديدات الخارجية والداخلية التى تواجهها ، وبعبارة أخرى عاقهم عن تقديم تفسير مقنع لنشأة الظواهر التنظيمية • ولكى أدلل على ما اذهب اليه سوف استشهد بما قدمه بيرنز وستوكر (١) • فقد بدءا دراستهما بتأكيد المتطلبات الموضوعية للبيئة على نحو ما أوضحنا ، ولكنهما سرعان ما لجأ الى تصورات الافراد للمواقف لكى يفسرا الاستجابة المختلفة للتنظيمات ازاء ظروف السوق• ومن الواضح أن هذا الموقف ينطوى على تناقض ظاهر ، لانهما فسرا موقفا موضوعيا بتصور ذاتى ، تصور يتأثر بالظروف الاقتصـــادية والاجتماعية والسياسية التى تحيط بكل فرد فى التنظيم •

ولو حاولنا بعد ذلك النفاذ الى الأحكام العامة التى قدمها اصحاب هذا الاتجاه ، لاتضح لنا على الفور انها تنطوى على قدر من الخلط • ففى كثير من الاحيان يصعب علينا أن نحدد ما اذا كانت هذه الأحكام تحدد ما هو كائن فعلا أم ما ينبغى أن يكون • هناك مثلا فارق هام بين قولنا بان التكنولوجيا وحاجات الأفراد وضغوط السوق ينبغى أن تكون عوامل هامة فى التنظيم ، وقولنا بأن هذه العوامل تحدد بالفعل الشكل التنظيمى الذى يتخذه التنظيم • والحق اننى لم استطع التاكد مما اذا كان علماء هذا الاتجاه قد درسوا هذه العوامل بوصفها ابعادا للبناء التنظيمى أم بوصفها مجرد متغيرات تتطلب

---

(١) Burns, T. and Stalker, G., The Management of Innovation, op. cit.

اهتماما معينا عند اجراء أى تغيير فى التنظيم • ان التمييز بين ما هو كائن وما ينبغى أن يكون أمر ضرورى اذا ما أردنا تحديد طبيعة ما ندرسه والتنبؤ بما سيطرأ عليه •

وقد ترتب على ذلك نتيجة أخرى هى فشل أصحاب هذا الاتجاه فى تفسير مصادر توجيه أعضاء التنظيمات • ولقد لجأوا الى تطوير مفهوم « النسق العاطفى » الذى يشتق وجوده من جماع الحاجات الانسانية • وحينما صاغوا هذا المفهوم استعانوا استعانة أساسية بالاتجاه النفسى الاجتماعى فى دراسة التنظيم ، مما أبعدهم عن تقديم دراسة جادة لطبيعة العضوية فى التنظيم والمشاركة فيه ، وهو موضوع يدخل فى صميم اهتماماتهم (١) • واذا كان هذا الاتجاه قد اهتم بتحليل توجيهات أعضاء التنظيم ، الا انه حللها من منظور ضيق الى حدما • ان تحليل هذه التوجيهات يتطلب دراسة متعمقة للوسائل التى من خلالها يدرك الاعضاء المواقف المحيطة بهم • ومن الطبيعى ان الأعضاء يصلون الى هذه الوسائل من خلال الخبرات التى يخبرونها خارج نطاق التنظيم • واذا كان هذا الاتجاه قد درس البيئة المحيطة بالتنظيم من منظور اقتصادى خالص ، الا أن هذا المنظور ــ برغم أهميته البالغة ــ لايكفى لتفسير بعض الظواهر التنظيمية •

ولست أقصد بهذه الانتقادات انكار قيمة الاسهام الذى قدمه اتجـــاه النسق الاجتماعى الفنى فى دراسة التنظيم • لقد استطاع القاء الضوء على بعض المشكلات التنظيمية التى لم تكن مألوفة من قبل ، وعالجها بطريقة لاتخلو من جدية وطرافة فى ضوء اتجاه امبيريقى محدد • ومع ذلك فيبدو أن مستقبل هذا الاتجاه مرهون بتغلبه على القيود والمشكلات التى فرضتها عليه استعانته بمفهوم « النسق » • واذا ما تمكن هذا الاتجاه من تحقيق ذلك ، استطاع الانطلاق لاقامة نظرية متكاملة ، نظرية أتوقع انها سترتبط بالاتجاه البنائى الوظيفى ارتباطا وثيقا •

---

(١) ذلك لانهم اهتموا بدراسة الجوانب الاخلاقية المنظمة لانتماء الأفراد للتنظيم، مما جعلهم يقدمون بعد ذلك أحكاما قيمية حول ما ينبغى أن يكون عليه هذا الانتماء • انظر مثالا على ذلك فى :

Trist. E., et al., Organizational Choice, op. cit.

ثالثا ـ الاتجاه النفسى الاجتماعى فى دراسة التنظيم :

عاصر الاتجاهين النظريين السابقين فى دراسة التنظيم اتجاه نظرى ثالث يختلف عنهما اختلافا شديدا هو الاتجاه النفسى الاجتماعى فى دراسة التنظيمات . ولقد أسهم فى هذا الاتجاه علماء النفس وعلماء النفس الاجتماعيون والمعنيون بالدراسات السلوكية بصفة عامة . وعلى الرغم من تنوع اسهامات هؤلاء العلماء وتعددها ، الا انها تتفق عموما فى نقطة اساسية هى انطلاقها من مفاهيم علم النفس الاجتماعى وبعض مفاهيم علم الادارة . ولسوف أميز فيما يلى بين اتجاهين فرعيين أساسيين يعبران عموما عن الاتجاه النفسى الاجتماعى فى دراسة التنظيم برغم اختلاف موضوعاتهما ومناهج البحث المستخدمة فيهما : الأول هو الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الانسانية فى التنظيم . والثانى الدراسة النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار فى التنظيم ، وسوف أقدم بعد عرض هذين الاتجاهين الفرعيين نقدا شاملا لهما .

١ ـ الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الانسانية :

ظهر هذا الاتجاه فى أواخر عشرينيات هذا القرن كرد فعل لظهور اتجاه الادارة العلمية ، ذلك الاتجاه الذى أكد الجانب الترشيدى فى التنظيم من خلال ثلاثة عناصر أساسية هى : الاختيار العلمى للعامل ، وتاكيد الحوافز المادية . ودراسة الزمن والحركة . وبالرغم من اتساع اتجاه العلاقات الادسانية ، الا اننا سنقصره على تلك الدراسات التى حاولت دراسة السلوك الانسانى فى التنظيمات (وخاصة الصناعية منها) دراسة امبيريقية ، وهو اتجاه يمثل ـ كما سنرى ـ حركة فكرية متنوعة متغيرة (١) . تضم اسهامات

---

(١) عاون على تبلورها ونموها مناخ ايديولوجى تمثل فى رد الفعل العدائى للعمال ازاء محاولات ادخال أسس الادارة العلمية انظر

Friedman, G., Industrial Society. N.Y., 1955, p. 261.

بالاضافة الى زيادة قوة نقابات العمال وتاثيرها على العمال وما استتبع من تاكيد المديرين او أصحاب المشروعات للعامل الانسانى ، مما ادى الى ظهور شعار هام هو « ان العنصر الانسانى هو أهم عناصر المشروع »

Ibid., p. 294

متنوعة فى التنظيم ، ولكنها تشترك فى خاصية أساسية هى استعانتها بمفاهيم علم النفس الاجتماعى فى دراسة التنظيمات ٠

وتعد دراسات هاوثورن Hawthorne الشهيرة نقطة الانطلاق لدراسة العلاقات الانسانية (١) ٠ وهى دراسات كانت تهدف فى البداية الى دراسة الظروف الفيزيقية للعمل وعلاقتها بالانتاج وتصنيف المشكلات المختلفة التى تنشأ عن مواقف العمل ، ثم ما لبثت أن حولت اهتمامها لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمى ٠ وهكذا خلصت هذه الدراسات الى نتيجة هامة هى ضرورة البحث الدائم عن تفسير لاتجاهات العمال وسلوكهم ٠ تفسيرا نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعى للمصنع لا من سمات الشخصية ٠ ثم أوضحت بعد ذلك أن العامل ليس كائنا سيكولوجيا منعزلا ، ولكنه عضو فى جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التى تحكمها ٠

وسوف أحاول فيما يلى الكشف عن الاتجاه العام لهذه الدراسات والاطار التصورى الذى انطلقت منه ٠ لقد بدأت بدراسة المتغيرات السلوكية فى التنظيم ، ولكنها لم تعزلها عن السياق الذى توجد فيه والمتمثل فى القواعد الرسمية والقيم المختلفة السائدة فى المجتمع ٠ لكنها ما لبثت أن تبنت مفهوم « النسق » لتشير به الى انماط السلوك الشائعة والقيم والمعتقدات التى تظهر خلال تفاعل جماعات العمل ٠ ولقد فرض عليها هذا التبنى دراسة التوازن الذى يقوم عليه مفهوم النسق ، ذلك التوازن الذى يستند الى ممارسة ميكانزمات الضبط الاجتماعى كما تتمثل فى نظام المكافآت وقواعد الجزاءات التى تضمن تحقيق الامتثال بين أعضاء الجماعة (٢) ٠

---

(١) أجريت هذه الدراسات فيما بين سنتى ١٩٢٧ و ١٩٣٢ باشراف التون مايو Mayo وكانت تمثل مشروعات تعاونيا بين مصنع ويسترن ايلكتريك وجماعة هارفارد ، ونشرت نتائجها فى :

Roethlisberger, F. and Dickson, W., Management and the Worker, op. cit.

(٢) ومن الواضح أن هذه الدراسات قد انطلقت من الاتجاه النظرى الذى تبناه البنائيون الوظيفيون وأصحاب اتجاه النسق الاجتماعى الفنى ٠ وهم بذلك لا يقنعون بدراسة العلاقة بين السبب والنتيجة فى النسق ، ولكنهم =

واستنادا الى هذا الاطار التصورى حاولت هذه الدراسات الكشف عن العلاقة بين بعض جوانب السلوك التنظيمى مثل الدافعية ، والروح المعنوية ، وعلاقتها بالانتاجية ، وانتهت الى تأكيد حقيقة أساسية هى تأثير الجماعات التى ينتمى اليها العمال على سلوكهم ، وخاصة جماعات الصداقة وغيرها من الجماعات الطوعية أو غير الرسمية • وبالرغم من أن تأثير هذه الجماعات كان واضحا قبل اجراء هذه الدراسات ، الا ان الجديد الذى قدمته هو مدى تأثير قيم الجماعة على سلوك اعضائها فيما يتعلق بالانتاج • وهذا بدوره يكشف عن قصور اتجاه الادارة العلمية ، لأن العامل لا يستجيب لاوامر الادارة وتعليماتها بمنطق ثابت ، ولكنه يتأثر بمعايير الجماعات التى ينتمى اليها ، كما يتأثر بمنطق آخر مختلف تماما هو منطق العواطف (١) • والنتيجة الأساسية التى خلصت اليها هذه الدراسات هى أن تجاهل الادارة للتنظيمات غير الرسمية وما يسودها من قيم ومعايير قد يؤدى الى انهيار الاتصال بين قمة التنظيم وقاعدته • كما أن على الادارة أن تحقق اتساقا وانسجاما بين الأهداف الخاصة لهذه التنظيمات غير الرسمية مع الأهداف العامة للتنظيم ككل ، وبذلك تصبح التنظيمات غير الرسمية بمثابة قوة دافعة تسهم فى تحقيق أهداف التنظيم بطريقة فعالة نشطة • ولقد دفعت هذه

= يذهبون الى ضرورة دراسة الموقف ككل حتى ولو ادى ذلك الى صعوبة قياس التساند بين اجزاء النسق • بيد أن هذه الدراسات اتخذت موقفا محددا من قضية التمييز بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى كما قدمه ميرتون وسلزنيك ، حيث ذهبت الى أن العلاقة بين هذين الضربين من التنظيم علاقة امبيريقية تتحدد من خلال البحث الواقعى • بل انها استخدمت المصطلحين فى بعض الاحيان بمعنى مترادف تقريبا خاصة حينما درست التنظيم الرسمى بوصفة متغيرا خارجا عن النسق انظر :

Ibid., pp. 565-568.

(١) تأثر مايو فى فلسفته هذه بكل من دور كايم وباريتو • انظر مؤلفيه :

Mayo, E., The Human Problems of an Industrial Civilization N.Y., 1933 and The Social Problems of an Industrial Civilization, Boston. 1945.

للنتيجة التون مايو Mayo الى صياغة فلسفة عامــه حلل من خلالهــا مشكلات الحضارة الصناعية الحديثة ، تلك المشكلات التى نشأت عن التفكك الاجتماعى الناجم عن التصنيع والذى تجسد فى انهيار الروابط الاسرية ، وضعف الجماعات الأولية الاخرى ، وسيطرة القلق على الافراد · وحل هذه المشكلات فى نظر مايو هو ظهور مجتمع جديد ، مجتمع يستطيع المصنع فيه ان يكون محور حياة الفرد ، ومصدرا لاستشعاره الأمان الانفعالى والاشــباع الاجتماعى الذى لم يعد يحصل عليهما من جماعاته الأولية المنهارة · ولكى يتمكن المصنع من تحقيق ذلك ، يتعين عليه أن يكون بمثابة وحدة متجانسة تعبر عن أفضل تكامل ممكن بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى ·

ومن الواضح أن فلسفة مايو هذه نعكس بصفة عامة المناخ الفكرى العام الذى كان سائدا وقت أن كتب مؤلفيه الشهيرين ، كما انها تعكس أيضا نظرته الى مشكلتى « تحقيق الانسجام » و « الكفاية » فى التنظيم · ·

ولقد خضعت نتائج دراسات هاوثورن والدراسات التى سارت فى نفس اتجاهها لانتقادات مريرة استندت الى دراسات تجريبية محدودة حاولت التحقيق من مدى صدق هذه النتائج · والنتيجة الاساسية التى انتهت اليها هذه الدراسات التجريبية هى ، أن الاساليب التى اعتقدت دراسات هاوثورن انها تؤدى الى نتائج هامة ومفيدة فى مجال الانتاجية والرضاء عن العمل كانت أساليب غير فعالة ، وخاصة فى مجالى الاشراف والاتصال (١) · كما وجهت أيضا انتقادات عديدة لدراسات هاوثورن لعدم اهتمامها بالعوامل أو الابعاد البيئية المحيطة بالتنظيم · ولقد قال ولينسكى Wilensky فى معرض تحليله لعدد من نتائج هذه الدراسات : « لقد درست بعناية النتائج التى توصلت اليها هذه الدراسات ، فلم أجد شواهد تشير الى دور النقابة ، وتأثير السوق بل حتى الانتماء والتوحد الطبقى · ومما يثير الدهشة اننى لم أجد اشارة

---

(١) Survey Research Center, Productivity, Supervision and Morale among Railroad Workers, Human Relations Series 2, Report 3, Ann. Arbor : University of Michigan Press.

تكشف عن مطامح الأفراد وتطلعاتهم ، وهى مسالة ما كان ينبغى على هذه الدراسات تجاهلها (١) ٠

والمحقق أن الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الانسانية قد أحرزت تقدما ملموسا حينما اخضعت مفهوم « التفاعل » للمعالجة الدقيقة المنظمة ٠ ففى ثلاثينيات هذا القرن قدم تشابل Chapple وارنسبرج Arensberg ووليام فوت هوايت Whyte وجورج هومانز Homans وليونارد سايلز Sayles اسهامات هامة فى نظرية التنظيم مستندين جميعا الى دراسة الجوانب التفاعلية ، بالرغم من تأكيدهم المتفاوت لهذه الجوانب ، وبالرغم أيضا من اختلاف تصورهم لها ٠ ولقد ذهبوا جميعا الى أن نظرية التنظيم يجب أن تقوم على دراسة ما يشعر به الافراد وما يفكرون فيه (العواطف)، وما يؤدونه من نشاطات ومهام (النشاطات) ، وما يبذلونه من جهد لكى يدخلوا فى علاقات متبادله (التفاعل) ، ثم يذهبون بعد ذلك الى ان هـذه الدراسة يجب ان تستند الى ملاحظة السلوك الملموس ملاحظة واقعية وقياسه قياسا دقيقا ٠

ولكى يحقق هؤلاء العلماء أهدافهم انطلقوا من مفهوم « النسق » الذى يمثل ـ كما ذهبوا ـ كلا يتألف من العناصر الثلاث (٢) ٠ (النشاطات ، والعواطف والتفاعل) ٠ ويترتب على ذلك ان التغير الذى يطرأ على أى منها لابد وأن ينعكس على العنصرين الآخرين ٠ وفى حدود هذا الفهم الضيق لمفهوم النسق نجدهم يدرسون التنظيم الرسمى والتكنولوجيا وكل العوامل البيئية بوصفها عوامل خارج حدود هذا النسق ٠ أما قياس التفاعل فى هذا النسق فيتم من خلال تحديد الاشخاص المتفاعلين ثم تسجيل الاتجاهات المختلفة التى يتخذها التفاعل ، اخيرا قياس تكرار التفاعلات واستمرارها (٣)

---

(١) اقتبست هذا النص من :

Arensberg, C, Research in Industrial Human Relations : A Critical Appraisal, N.Y., 1957, p. 89.

(٢) Whyte, w. «An Interaction Approach to . . . » op. cit.

(٣) Arensberg, C., et al. (eds.) Research in Industrial Hu man Relations, N.Y., 1957, p. 345.

ثم التعبير عنها فى شكل خرائط توضيحية • ولقد ذهب أصحاب هذا الاتجاه بعد ذلك الى أن اى تغيير فى الاتجاهات يجب أن يستند الى بناء التفاعل فى التنظيم ، ذلك البناء الذى يمكن أن يخضع للتحليل الدقيق اذا ما استخدمته أدوات قياسية معينة •

ولقد شهدت السنوات الاخيرة نموا ملحوظا فى الدراسة النفسية الاجتماعية للتنظيمات ، نتيجة للتطورات الحديثة التى طرأت على علم النفس، والرغبة الملحة التى سيطرت على علماء النفس فى تطبيق مفاهيم علمهم تطبيقا دقيقا فى مجال دراسة التنظيم • ولقد ظهرت فى هذا المجال اسهامات فردية عديدة اختلفت باختلاف الاتجاه النظرى الصادره عنه ، ولكنها مع ذلك تشترك فى عناصر أساسية فى تحليل التنظيمات أهمها ، أن دراسة أعضاء التنظيم يجب أن تأخذ فى اعتبارها حاجاتهم الشخصية ودوافعهم ، تلك الحاجات التى تتخذ شكلا متدرجا يبدأ من الحاجات الفسيولوجية ثم يهبط حتى يصل الى الحاجة الى « تحقيق الذات » ، وان هذه الحاجات والدوافع تمارس تاثيرا مباشرا على السلوك ، ذلك السلوك الذى يمكن تفسيره من خلال الكشف عن الحاجة أو الدافع الذى يستند اليه ، وأن هناك صراعا أساسيا بين حاجات الفرد وأهداف التنظيم (١) ، وان افضل شكل للتنظيم هو ذلك الذى يحاول تحقيق أقصى درجات الاشباع للفرد والتنظيم معا ، وذلك عن طريق تشجيع تشكيل جماعات عمل مستقرة ، ومشاركة العمال فى صنع القرار ، وخلق اتصال جيد ، وايجاد اشراف معبر • تلك هى العناصر المشتركة بين علماء النفس الاجتماعى المحدثين الذين درسوا التنظيمات ، ولكنهم مع ذلك يختلفون فيما بينهم فى عدد من النقاط • لذلك ساحاول فيما يلى تناول الاسهامات الفردية التى قدموها ، على أن ابرز وجوه الاتفاق والاختلاف بينهم • ولكى يتيسر ذلك أجد من المفيد الاستعانه بتصنيف نظرى هام قدمه شاين Schein (٢) • ميز فيه بين ثلاث اتجاهات نظرية لعلماء نفس التنظيم : الأول اتجاه « الانسان الاجتماعى » ، والثانى « اتجاه

---

(١) Tannenbaum, A., Social Psychology of the Work Organizations, London : Tavistock, 1966, p. 32.

(٢) Schein, E., Organizational Psychology, op. cit.

الانسان الساعى لتحقيق ذاته » والثالث لتجاه « الانسان المركب » الذى لديه دوافع عديدة ٠

أما علماء الاتجاه الأول فينطلقون من قضية أساسية مؤداها ، أن القوة الدافعة للانسان هى « حاجته » الى التفاعل مع زملائه واقامة علاقات معهم ثم قبولهم له ٠ ولقد أكدت دراسات هاوثورن هذه القضية كما رأينا ، ثم اكدها جورج هومانز بعد ذلك حين قال : « ان الحقيقة التى لا أشك فيها لحظة واحدة هى أن الانسان حيوان اجتماعى ٠٠ لقد تأكد لى أن العامل يأتى الى المصنع شخصا اجتماعيا يحتاج أولا وقبل كل شيء الى اتاحة الفرصة لاقامة علاقات وثيقة مع الآخرين ٠ فالعمال يميلون باستمرار الى تشكيل جماعات متماسكة تضم أولئك الذين يقومون بنفس العمل أو الذين يعملون فى مكان عمل واحد (١) » ٠ ولقد أكد هومانز فى هذا المجال نقطة هامة هى ، ان « الانسجام الصناعى » يستطيع أن يمنح جماعات العمل حرية اكبر حينما يسمح بالمشاركة فى صنع القرارا ت٠

ويعد ابراهام زاليزنيك Zaleznik من ابرز الممثلين المعاصرين لهذا الاتجاه٠فلقد تأثر تأثرا كبيرا بدراسات زميله روثلسبرجرRochlisberger أحد أعلام راسات هاوثورن ، وقدم اسهاما هاما فى فهم جماعات العمل الصغيرة ، مبررا اسهامه هذا بقوله : « أعتقد أن فعالية التنظيمات الكبيرة الحجم تعتمد الى حد كبير على نمو جماعات صغيرة فعالة ، ذلك لأن الانسان يرغب أولا وقبل كل شيء فى تحقيق الاشباع من خلال الدخول فى علاقات شخصية وثيقة ٠ وهذا يدفعنى الى القول بأن اشباع الجماعات الصغيرة للحاجات الانسانية الهامة يحقق لهذه الجماعات بقاءها كشكل من أشكال التنظيم » ٠ ويرتب زاليزنيك على ذلك نتيجة هامة هى ، ان « الجماعة الصغيرة هى مصدر التأثير فى التنظيم » ، ثم يطالب بعد ذلك « بدراسة آثار العضوية فى الجماعة كمدخل للتعرف على تشكيل اتجاهات الافراد وقراراتهم» ، وان كان قد ذكر فى موضع آخر أن « حاجة الفرد الى عضوية الجماعة

---

(١) Homans, G., «Industrial Harmony as a Goal» in Kornhauser, A., et al. (eds.), Industrial Conflict, N.Y. pp. 54-62.

لا تعنى نمو جماعات فعالة . كما انها لا تعنى وجود تنظيمات فعالة .. وأن دراسة هذا الموقف يتطلب الكشف عن القوى التى تسهم فى تشكيل الجماعات ، والعوامل المحيطة بتفاعل الفرد مع الجماعة وما يرتبط بذلك من مشكلات كالانتاجية والتغير (١) » .

ومن الواضح أن أصحاب هذا الاتجاه قد تأثروا تأثرا واضحا بعلماء هاوثورن ، الى الحد الذى جعلهم امتدادا طبيعيا لهم ، وان كانو قد تقدموا عنهم خطوة محددة عندما أشاروا الى الدور الذى تلعبه « حاجات الشخصية »، وعنما أوضحوا أن « الانسجام الصناعى » يتطلب تغيرا آخر فى التنظيمات غير ذلك الذى أشار اليه علماء هاوثورن . بيد أن النظرة العابرة لهذه الافكار تكشف عن ضرورة اثارة بعض التساؤلات : كيف نتأكد ـ مثلا ـ من صدق وجود « حاجات الشخصية » ؟ هل هى حاجات واقعية بالفعل أم أنها حاجات يحددها عالم النفس ؟ كيف نحدد طبيعتها ؟ هل هى عامة أم انها تظهر فى ظروف معينة واحوال خاصة ؟ الى اى مدى يمكن الاستعانة بالحاجات كمتغيرات مستقله ؟ ألا يمكن اشباع هذه الحاجات خارج نطاق التنظيم ؟ ولماذا يتحتم اشباعها داخل التنظيمات الصناعية بالذات ؟ هذه بعض التساؤلات الأولية التى قد تثيرها للوهلة الاولى أفكار هؤلاء العلماء . ومع ذلك فلنا معها لقاء آخر عند نقدنا للدراسة النفسية الاجتماعية للتنظيم ككل .

أما الاتجاه السيكولوجى الثانى فقد ذهب الى ان هناك حاجات « أعلى » وأهم من حاجة الانسان لقبوله فى الجماعة ، وان « تحقيقه لذاته » يعد مطلبا عاما وحاجة أساسية بعد أن يشبع حاجاته ذات « المستوى الادنى » ، وأن مهمة الادارة فى التنظيم هى اشباع هذه الحاجة بحيث يصبح العمل مثيرا وذا معنى . ومن الواضح أن تأكيد هذا الاتجاه لفكرة تعدد الحاجات قد ابعده عن اتجاه « دراسات هاوثورن » واتجاه « الانسان الاجتماعى » اللذين اهتما فقط بدراسة حاجة الفرد الى عضوية الجماعة والانتماء لها .

---

(١) هذه النصوص مقتبسة من مواضع متفرقة من :

Zaleznik, A., and Moment, D, The Dynamics of Interpersonal Behaviour, N.Y., 1964, pp. 3-4.

ولقد انطلقت أغلب دراسات هذا الاتجاه من نظرية ماسلاو Maslow فى الدافعية ، والتى ذهب فيها الى أن حاجات الانسان تتخذ شكلا متدرجا ، على أساسه يتوقف اشباع كل منها . فحينما تشبع حاجات المستوى الادنى ، تفرض حاجات المستوى الأعلى نفسها . ولقد توصل ماسلاو بعد ذلك الى أن الحاجات غير المشبعة تستطيع أن تتحكم فى الدافعية . وبغض النظر عما تنطوى عليه نظريـــة ماسلاو من قصور وضعف (١) ، الا انها كانت نقطة بداية لعديد من علماء النفس الاجتماعيين المهتمين بدراسة التنظيمات ، نعرض فيما يلى لأبرز اسهاماتهم فى هذا المجال .

يقدم رينسيس ليكرت Likert اتجاها زعم أنه جديد تماما . فهو يقول فى سياق عرضه لاتجاهه هذا « .. على المديرين أن يهتموا دائما بالقوى الدافعة الأساسية التى تحكم السلوك ، لانهم بذلك سوف يضمنون توحد الأفراد مع التنظيم ومع أهدافه » (٢) . ثم يقول فى موضع آخر « ... ان ذلك كفيل بتحقيق أقصى درجات الاشباع للافراد والوصول بانتاجية التنظيم الى أقصى حد ممكن » (٣) . وما يلبث ليكرت أن يرتب على ذلك نتيجة هامة هى « ضرورة ممارسة العمال لنوع من التأثير على أهداف التنظيم وقراراته . وهذا أمر لايتحقق الا بتشجيع العمال على تحمل المسئولية واشراكهم فى صنع القرارات واتاحـــة الفرصة لكى يندمجوا فى جماعات عمل متماسكة

---

(١) لأن ماسلاو لم يوضح ما اذا كانت هذه الحاجات واقعية ، أم انها مجرد نموذج مفيد لفهم سلوك الانسان الذى تحكمه الدافعية ، كما لم يوضح امكانية التحقق من صدق هذه الحاجات ، وما اذا كانت هذه الحاجات توجد فى كل الثقافات والمواقف أم أنها توجد فى بعضها . وبالرغم من ذلك استعان بعض علماء نفس لتنظيم بنظرية ماسلاو وكشفوا عن بعض جوانب القصور فى نموذج « الانسان الاقتصادى » كما عبر عنه اتجاه الادارة العلمية ، كما كشفوا عن قصور فى اتجاه العلاقات الانسانية . انظر مؤلفه :

Maslow, A., Motivation and Personality, N.Y. : Harper, 1954.

(١) Likert, R., New Patterns of Management, N.Y. ; 1961 p. 1.

(٣) Ibid., p. 98.

يرتبطون بها ويتوحدون معها (١) » • والنظرة الفاحصة لأفكار ليكرت هذه تكشف عن انتقاد ضمنى لفيبر وتايلور لأن تحقق هذه الافكار يقتضى ـ بالطبع ـ كما يقول ليكرت « وجود بناء غير بيروقراطى ، بناء لا يقوم على الدافع الاقتصادى ، ولا يستند الى استخدام ضبط دقيق وسلطة محددة (٢)» •

على اننى أعتقد أن علماء هذا الاتجاه قد قدموا بعض الأفكار الايجابية ف فهم السلوك التنظيمى ، كما أنهم قدموا اسهاما أكثر ايجابية فى بعض النقاط اذا ما قورنوا بعلماء العلاقات الانسانية التقليديين • فعلى الرغم من اهتمام مجريجور وليكرت بدراسة البناء الرسمى فى التنظيم ، الا انهما كشفا عن ضرورة اجراء بعض التعديلات على هذا البناء لكى يحقق الاشـــــباع الضرورى للافراد ، وهى نقطة أغفلها تماما علماء العلاقات الانسانية • كما انهما أبرزا فكرة تعدد الحاجات ، وهى نقطة أخرى أغفلها أسلافهم • وبرغم ابرازهما لتعدد الحاجات ، الا أن معالجتهما لهذه الحاجات تنطوى ـ فيما أعتقد ـ على بعض الصعوبات والمشكلات مما يمنحها طابعا طوبائيا • لقد طالبا ـ مثلا ـ بمشاركة العمال فى الادارة ، ولكنهما لم يكشفا بوضوح عن طبيعة هذه المشاركة وأبعادها وما يترتب عليها من ظهور مشكلات توزيع القوة • فمصالح العمال ستتغير بالضرورة بمجرد مشاركتهم فى الادارة ، كما أن مصالح المديرين سوف تتغير بالضرورة • ويبدو أن اهتمامهما الشديد بدراسة الحاجات قد ابعدهما عن الفهم العميق لهذه المشكلات . تلك المشكلات التى يستحيل التعرف عليها دون الاستعانة بمنظور سوسيولوجى • قادر على فهم أهداف الأفراد وتوقعاتهم فهما دقيقا ، ثم تفسيرها بعد ذلك فى ضوء سياقها الاجتماعى • ان مصالح الافراد كما تعبر عنها مشاركة العمال التى درسها ليكرت ومجريجور ترتبط ارتباطا وثيقا بتوجيهات العمال فى التنظيم، كما انها ترتبط بنفس الدرجة من الوثوق بما يتيحه التنظيم من فرص تحقيق الاشباع بوجه عام •

---

(١) Likert, R., «A Motivational Approach to a Modified Theory of Organization and Management», in Haire (ed.) op. cit., pp. 184-219.

(٢) Likert, R., New Patterns of Management, op. cit., pp. 98-99

واظن ان أرجريس قد اقترب الى حدما من هذا الفهم فى أحد مؤلفاته الحديثة (١) • فلقد قدم نظرية ربط فيها بين الحاجات الانسانية الأساسية وطبيعة بناء التنظيم الذى يستطيع مواجهة هذه الحاجات • ولكنه مالبث أن تعثر عندما درس هذه الحاجات ، فهو لم يوضح تماما ما اذا كانت هـــذه الحاجات هى ما يستشعرهـــا الناس ، أم هى الحاجـــات التى لابد وأن يستشعرونها بالضرورة • ولقد أشار ارجرايس نفسه الى هذه المشـكلة ، واعترف بصعوبة حلها قائلا : « مع تسليمى بوجود الفروق الفردية ومـــع اقتناعى بتاثير المجتمع على حاجات الفرد ، فاننى انطلقت من نقطة أخرى ، لأننى أحاول الكشف عما يمكن أن يحدث اذا ما انتظم الراغبون فى تحقيق النجاح فى تنظيمات (٢) » •

ولكى يتجنب هؤلاء العلماء الانتقادات التقليدية التى توجه الى تأكيد الجوانب السيكولوجية فى تفسير الظواهر ، زعموا أن نظرياتهم لاتنتمى الى علم النفس بمعناه المعروف ، ولكنها تنتمى الى العلوم السلوكية بعامة • بل زعم بعض المتطرفين منهم الى انها تنتمى الى العلوم الانسانية ككل ، وهو زعم لايحتاج الى جهد لتفنيده • ومع ذلك فلقد حاول فريق منهم توســيع نطا قتفسير السلوك كما فعل مجريجور حينما قال « نادرا ما يكون السلوك الانسانى مجرد استجابة مباشرة لواقع موضوعى انه فى اغلب الأحوال •• استجابة لادراك الفرد وتصوره لهذا الواقع (٣) • واظن أن قول مجريجور هذا يعد خطوة تقدمية ، لانه وسع من نطاق تفسير السلوك الانسانى ، وأتاح الفرصة لدراسة كلا من « الموقف » و « توجيه الاشخاص نحو هذا الموقف (٤) •

---

(١) Argyris, C., Integrating the Individual . . . op. cit.

(٢) Ibid., p. 36.

(٣) McGregor, D., Leadership and Motivation ; op. cit., p. 216.

(٤) فلا يكفى مثلا القول بأن العامل يغتـــــرب عن نمط أو نوع معين من التكنولوجيا ، بل يتعين الكشف عن عدم الاشباع الناجم عن هذه التكنولوجيا، بعبارة اخرى يتعين دراسة كل الظروف المسببة لهذا الاغتراب •

ولقد شجع ذلك ارجريس على تقديم منظور أكثر رحابة · ففى معرض نقده لوجهة النظر التى تذهب الى أن بناء تنظيميا معينا يمكن أن يؤدى بذاته الى استجابة سلوكية معينة ، كشف النقاب عن وجود متغير وسيط يقع بين البناء والاستجابة الانسانية لهذا البناء اطلق عليه « الشخصية الانسانية وحاجاتها (١) » · ولعل ذلك يكشف بوضوح عن الموقف الصريح الذى اتخذ أرجريس : تأكيدا صريحا للمتغيرات البنائية ، واعترافا كاملا بمتغيرات الشخصية ·

أما الاتجاه الثالث ـ كما يعبر عنه شاين Schein ووارين بينيس Bennis ـ فيتعاطف مع الاتجاه السابق فى كثير من أفكاره ، وأن كان قد انطلق من مفهوم تسلسل الحاجات الذى طوره ماسلاو · الا أن شاين وبينيس قد اتخذا موقفا مرنا الى حد ما ، حينما ذهبا الى أن الدوافع تختلف باختلاف المواقف · « فالانسان المركب » لديه دوافع متنوعة تنشأ عن خبرات منفصلة يربطها بعد ذلك بمعانى مختلفة · وهذا بدوره يفرض على المديرين كما يقول شاين « مراعاة التنوع الشديد فى العلاقات الشخصية وتعدد أنماط السلطة ، فضلا عن نوعية الصلات السيكولوجية (٢) » · ولقد اراد شاين بعبارته هذه أن تكون بمثابة نقد لوجهة نظر ارجريس ومجريجور ، اللذان ذهبا الى صعوبة صعوبة التطابق بين حاجات الفرد ومتطلبات التنظيم ·

على أن الموقف المرن الذى اتخذه شاين وبينيس أدى بهما الى تبنى الاتجاه الوظيفى تبنيا كاملا ، وما لبثا أن انتقدا بعد ذلك علماء نفس التنظيم الآخرين لفشلهم فى الاستعانة بمفهوم « النسق » كمفهوم موجه · ولقد انفرد شاين بعد ذلك بتطوير فهم لمشكلات النسق منطلقا من الاطار التصورى الذى قدمه بارسونز الذى عبر عنه بالاحرف الأربعة A.G.I.L. (٣) ، ثم وسع من هذا الاطار فكشف عن العلاقة بين التنظيم والبيئة · ولم يغفل شاين

(١) Argyris, C., Integrating the Individual, op. cit.

(٢) Schein, E., Organizational Psychology, op. cit. ; p. 65.

(٣) تشير هذه الحروف الأربعة الى المفاهيم الأربعة التى استخدمها بارسونز ، والتى عرضنا من قبل بشىء من التفصيل وهى : المواءمة ، وتحقيق الأهداف ، والتكامل والكمون ·

Adaptation, Goal-Attainment, Integration, Latency.

دراسة مشكلة الفعالية . وان كان قد تأثر ببارسونز فى هذا المجال تأثرا واضحا . حيث يقول « .. اذا سلمنا بان لكل نسق وظائف متعددة ، واذا تصورنا أن هذا النسق يوجد فى بيئة تزوده بالموارد الضرورية ، فان فعالية هذا النسق سوف تتوقف على قدرته على البقاء والتكيف وتحقيق الذات والنمو (١) » ، ولقد تأثر بينيس بشاين تأثيرا كبيرا ، فعقد فصلا فى مؤلفه السالف الذكر (٢) انتقد فيه تعريف ارجريس ومجريجور لمفهوم الكفاية (٣) ، ذاهبا الى أن مثل هذا التعريف يتجاهل مشكلات التكيف ازاء التغير ، تلك المشكلات التى يتعين على أى تنظيم سليم مواجهتها .

على أن أفكار شاين وبينيس تكشف عن تأثر واضح بمفهومى دور كايم عن « الصحة » و « المرض » . فقد اهتما بدراسة ما أطلقا عليه « باثولوجيا الصراع » ، وأن كانا قد فشلا فى معالجة هذا المفهوم معالجة نظرية منظمة كما فعل لويس كوزر Coser (٤) . فقد اكتفى بينيس بالقول بان « الصراعات المتزامنة فى التنظيم تستنفذ مزيدا من الوقت ، وتبدد كثيرا من المال ، وتستهلك طاقه ضائعة » .

٢ ـ الدراسة النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار :

لم تقتصر جهود علماء النفس الاجتماعيين المهتمين بالتنظيمات على دراسة العلاقات الانسانية ، ولكنهم اسهموا فى ميدان آخر لا يقل عن ميدان العلاقات الانسانية أهمية وخطورة ، هو ميدان صنع القرار فى التنظيم ، وقدموا فى هذا المجال اسهاما عظيما كان له أبلغ الاثر فى منح دراسة التنظيم مزيدا من الجدية والعمق والثراء . وقبل ان أتناول بالتحليل اسهام هؤلاء

---

(١) Ibid., p. 95.

(٢) عنوان هذا الفصل هو : « نحو ادارة علمية حقيقية : مفهوم الصحة التنظيمية » .

(٣) لانهما عرفاها فى ضوء تحقيق أقصى درجات الاشباع للأفراد ، وتحقيق أقصى معدلات الاداء .

(٤) Coser, L., The Functions of Social Conflict, op. cit.

العلماء . اجد من الضرورى توضيح الظروف التى دفعتهم الى تقديم هـــذا الاسهام . وموقع هذا الاسهام من نظرية التنظيم بصفة عامة ·

زعم هؤلاء العلماء أنهم يقدمون نظرية تكاملية فى التنظيم (١) تحاول تفسير كل مظاهر السلوك التى لم تعالج من قبل سوى معالجة جانبيه أو جزئية · فعلماء العلاقات الانسانية اهتموا فقط بدراسة الجوانب غير الرسمية للبناء التنظيمى وخاصة أنماط السلوك والمعايير التى تنشأ نشأة تلقائية خلال عملية التفاعل الاجتماعى · ولقد أدى بهم هذا الاهتمام الى اغفال النشاطات الرشيدة فى التنظيم ، تلك النشاطات التى ترتبط بابرز جوانب التنظيم واكثرها خطورة · ويقابل ذلك اهتمام أصحاب الاتجاه الادارى فى التنظيم بدراسة الترشيد ، متجاهلين بذلك العلاقات الاجتماعية السائدة فى التنظيم ، وما يرتبط بذلك من مشكلات ، وهو اهتمام يشاركهم فيه أيضا أصحاب النظرية الاقتصادية فى التنظيم (٢) ·

فى ظل هذه الظروف قدم هيربرت سيمون Simon اسهاما خطيرا فى الدراسة النفسية الاجتماعية لصنع القرار ، ذاهبا الى أنه يسعى الى ســـد الثغرة الكامنة فى نظرية التنظيم (٣) ، ووضع حد للموقف الفصامى فى العلوم الاجتماعية (٤) ، عن طريق ربط الجوانب الرشيدة بالجوانب غير الرشيدة فى التنظيم · ولقد عبر عن ذلك قائلا : « اريد أن اقدم اطارا تصوريا للخواص الواقعية للكائنات الانسانية (٥) » ·

---

(١) وأبرز من عبر عن هذا الاتجاه هير برت سيمون انظر مؤلفيه :
Simon, H., Administrative Behavior, N.Y ; 1961 ; and Models of Man, N.Y. ; 1957, p. 1.

(٢) Leibenstein, H., Economic Theory and Organizational Analysis, N.Y. ; 1960, Introduction.

(٣) ولقد استخدم سيمون مصطلح « نظرية التنظيم » للاشارة الى الاسهام الذى قدمه ، وهو استخدام مضلل كما سنرى فيما بعد · ومع ذلك نجد كثيرا من دارسى التنظيم يوافقونه على استخدامه للمصطلح ·

(٤) Simon, H., Administrative Behavior, op. cit. ; p. 23.

(٥) Ibid., p. 25.

وينطلق سيمون من قضية أساسية هى ، أن السلوك فى التنظيم هو أولا وقبل كل شىء سلوك هادف . فالناس ينتظمون فى تنظيمات لكى يحققوا هدفا مشتركا . ويتطلب تحقيق هذا الهدف تنسيقا واعيا ودقيقـــا بين النشاطات التى يؤدونها . ويرتب سيمون على هذه القضية قضية اخرى هى ، أن صنع القرار هو محور أى تنظيم ، ذلك لان التنسيق بين النشاطات يتطلب صنعا دائما للقرارات . ولقد عبر سيمون عن ذلك بوضوح حين قال : « أن التنظيم يحدد لكل شخص يعمل فيه القرارات التى يتعين عليه اتخاذها ، والتاثير الذى يخضع له فى صنع هذه القرارات (١) » . ويعتمد صنع القرار على نوعين من المعطيات على أساسها يصدر الشخص القرار . الأول معطيات واقعية تخضع للاختبار الامبيريقى للتحقق من صدقها أم عدم صدقها ، والثانى معطيات قيمية لاتخضع لمثل هذا الاختبار ، لانها لاتتعلق بما هو كائن ، بل بما ينبغى ان يكون (٢) . والنوع الأول مرتبط بالوسائل ، أما الثانى فمرتبط بالغايات أو الأهداف . وفى ضوء ذلك يمكن النظر الى السلوك الرشيد بوصفه سلسلة من الوسائل والغايات . فحينما يتم تحديد أهداف معينة يمكن بعد ذلك اختيار الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف ، تلك الأهداف التى ما تلبث أن تصبح بدورها وسيلة لتحقيق أهداف أبعد .

على أن اصدار القرار الرشيد يفترض بطبيعة الحال حصرا كاملا بكل المعطيات الواقعية والماما تاما بها ، بعبارة أخرى معرفة كاملة بالبدائل والنتائج .

---

(١) Ibid., p. 37.

(٢) Ibid., p. 45.

فالمعطيات القيمية هى التى يمكن من خلالها ــ كما يقول سيمون ــ اصدار احكام ذات طابع الزامى خلقى ، وهى لذلك تشير الى ما ينبغى أن يكون . وعلى الرغم من ان سيمون قد اعترف بصعوبة الفصل بين المعطيات الواقعية والمعطيات القيمية عند ممارسة صنع القرار ، الا انه ذهب الى أن التمييز بينهما يفيد التحليل من جوانب عديدة . والمهم هنا هو أن سيمون قد نظر الى القرار الرشيد بوصفه النتيجة الصحيحة التى يتم التوصل اليها من خلال هذين النوعين من المعطيات .

Ibid., p. 223.

كما يفترض أيضا ادراكا كاملا للمعطيات القيمية المرتبطة بجوهر المشكلة ، وهذا أمر لايتحقق تماما فى الواقع • واذن فعلى صانعى القرارات أن يبحثوا عن هذه المعطيات ، ولكنهم يواجهون خلال بحثهم هذا قيودا عديدة ، صنفها سيمون الى ثلاث فئات : الفئة اولى تتعلق بالمهارات والعادات وردود الأفعال اللاشعورية التى تحدد بطريقة آلية أداء الفرد والقرارات التى يتخذها • والفئة الثانية تتعلق بالضغوط المفروضة على الرشد ، وهى ضغوط تمارسها الدوافع والقيم وانتماءات الفرد • أما الفئة الثالثة والاخيرة فتتمثل فى مقدار المعرفة الاساسية التى لدى الفرد والمعلومات المتاحة له (١) • ولقد اوضح سيمون أن هذه القيود الثلاث تحدد نطاق الترشيد ومداه ، لانها تحدد نوعية البدائل ومقدارها ، كما انها تؤثر على تحديد النتائج المتوقعة بل وتلعب دورا فى تصورها وادراكها •

ومن الطبيعى أن اصدار القرار الرشيد يفرض على التنظيم شكلا تنظيميا معينا • عليه أن يحدد مسئوليات وأعباء كل فرد تحديدا دقيقا ، وعليه أن يرسم له الاهداف التى بمقتضاها يصدر القرار • ثم عليه بعد ذلك أن ينشأ ميكانزمات تنظيمية مثل القواعد الرسمية ، وقنوات الاتصال ، وبرامج التدريب التى تسهم فى ادراك بدائل صنع القرار • على أن النقطة الهامة التى يتعين توضيحها هنا هى أن تسلسل السلطة يحدد بطبيعته نوع القرارات ومداها ، باستثناء تلك التى تسعى الى تحقيق أهدا فنهائية أو قصوى ، ذلك لأن هذا التسلسل يرتكز على النوع الأول من المعطيات التى حددها سيمون (الواقعية) أكثر من ارتكازه على النوع الثانى (القيمية) • واستنادا الى ذلك يصبح تسلسل السلطة بمثابة اطار لسلسلة من الوسائل والغايات ، لانه يحدد لكل فرد مهامه وأهدافه ، بحيث يصبح قادرا على اختيار افضل الوسائل التى تضمن تحقيق هذه الأهداف •

---

(١) ولقد ذهب سيمون الى أن هذه الفئة الثالثة من القيود تعد محور نظريته ، كما أوضح أن نظريات التنظيم ودراساته قد اغفلت تماما هذه القيـــود •

واستنادا الى الفهم الخاص الذى قدمه سيمون لعملية صـــنع القرار وما يرتبط به من رشد . درس الجوانب النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار فى التنظيم بصفة عامة · فبدأ بتفسير مبررات انتماء الفرد للتنظيم متبنيا وجهة نظر شستر بارنارد Barnard التى نظر بمقتضاها الى التنظيم بوصفه نسقا يوازن بين الاسهامات التى يقدمها الأفراد له والمكافآت التى يمنحها لهم (١) inducement-contribution · فبالتحاق الفرد بالتنظيم تحدث صفقة بمقتضاها يحصل على المكافاة فى مقابل عمل أو اسهام يقدمـــه للتنظيم · ويظل انتماء الفرد للتنظيم قائما طالما أن المكافاة التى يحصل عليها من التنظيم تعادل أو تكبر فى قيمتها الاسهام الذى يقدمه له · أما التوازن بين الاسهام والمكافاة فيعتمد على محك ذاتى خالص يستعين به الفرد فى تقويم موقفه ووضعه · ويرتب سيمون على ذلك نتيجة أخرى هى . أن عم احساس الفرد بالرضا والاشباع (٢) يؤدى تدريجيا الى هبوط مستوى طموحه ، ثم يؤدى فى المدى البعيد الى انخفاض مستوى رضائه · ويحدث ذلك على مستوى التنظيم ككل ، فاسهام بعض الاعضاء يكون بمثابة مكافاة لأعضاء آخرين ·

وتحاول نظرية سيمون بعد ذلك دراسة ما يحدث حينما يقرر الفرد المشاركة فى التنظيم والعمل فيه ، فتكشف عن القيود التنظيمية التى تفرض على الفرد حين يريد اصدار قراره ، تلك القيود التى تفرضها ضرورة التنسيق بين القرارات والنشاطات التى يؤديها الافراد · ولقد كشفت النظرية عن أن هذه القيود ما هى الا ميكانزمات يؤثر بها التنظيم على القرارات الفردية حتى يضعها فى اطار السياسة العامة للتنظيم · ويعد تقسيم العمل هو الميكانزم أو الاجراء الاساسى الذى من خلاله يفرض التنظيم قيودا وحدودا على قرار الفرد ، لانه يحدد مجال الاهتمام ويحصر المشكلات حصرا دقيقا ، ويحدد

---

(١) See Barnard, C., Functions of Executive, op. cit., pp. 66-69, 139-160, and March, J., ; and Simon, H., Organizations, N.Y., 1958, pp. 84-110.

(٢) وهذا يرجع بالطبع الى ادراك الفرد لقلة وجود بدائل افضل خارج نطاق التنظيم الذى يعمل فيه ·

خطوات مقننة يتعين اتباعها . وفضلا عن ذلك يمارس نظام السلطة فى التنظيم قيدا آخر على قرار الفرد ، لانه يحدد بطبيعة القرار وحدوده وفقا لكل مستوى من مستويات السلطة . ثم يكشف سيمون بعد ذلك عن تأثير نظام الاتصال وما يتضمنه من معطيات واقعية على صانع القرار . ويبرز فى النهاية دور التدريب والتعليم فى ضمان اتخاذ قرارات تتسق مع الأهداف الكلية للتنظيم . هناك اذن كما يقول سيمون أربعة عوامل تؤثر على صنع القرار وتحدد طبيعته ومداه هى : تقسيم العمل ، والسلطة ، والاتصال ، والتدريب . على أن هذه العوامل لاتحرم الفرد من فرض المبادءة ، ولكنها تحدد بشكل واضح المعطيات القيمية والواقعية بالطريقة التى تضمن اتساق قراراته مع قرارات الآخرين .

ولقد حاول بعض من زملاء سيمون الانطلاق مما انتهى اليه ، فحاولوا تطبيق مفاهيمه حول صنع القرار على التنظيم ككل ، بحيث أصبحت وحدة التحليل هى التنظيم بوصفه صانعا للقرارات وخاصة تلك التى تنظم مصالحة الأساسية (١) . بيد انهم اقتربوا فى ذلك من النظرية الاقتصادية فى المصنع اقترابا شديدا . وأعتقد ان محاولاتهم فى هذا المجال لم تسفر عن نتائج هامة (٢)، لذلك وجهوا اهتمامهم بعد ذلك الى صياغة اطر نظرية أوسع تتناول عملية صنع القرار فى التنظيم بصفة عامة . ولقد تحقق ذلك حينما قدم سيرت Cyeyt اطارا تصوريا لعملية صنع القرار فى التنظيم مستندا الى أربعة مفاهيم اساسية هى : حل الصراع ، والاحساس بالأمان ، والسعى لحل المشكلات ، والتعليم التنظيمى ، وهى مفاهيم تمثل كما ذهب سيرت اسسا لنظرية عامة فى صنع القرار .

---

(١) كالسعر وتحديد حجم المنتج وحجم العمالة ، والتسويق .... الخ .

(٢) لانهم قدموا وجهة نظر تعبر بوضوح عن اتجاه سلوكى فى نظرية المصنع ، ثم اسسوا عليها دراسة عملية صنع القرار فى التنظيم . واقصى ما وصلوا اليه فى هذا المجال تقديم بعض نماذج لصنع القرار ثم ربط هذه النماذج بمشكلات معينة فى التنظيم انظر على وجه الخصوص :

Leinbenstein, R., Cyert, R.and March. J.. A Behavioral Theory of the Firm, N.Y., 1963.

وخلال السنوات الاخيرة ظهر اتجاه جديد يحاول دراسة التنظيم بوصفه نسق صنع قرار متجاهلا – الى حدما – الاتجاه الذى يدرس التنظيم بوصفه وحده صنع قرار • ولا يهتم هذا الاتجاه الجديد بدراسة البناء الداخلى للتنظيم بقدر ما يهتم بدراسة السلوك القرارى الصادر عن المصنع نحو بيئته • لذلك نجده يهتم كثيرا بتناول مراكز اصدار القرار والعلاقات بينها ، تلك العلاقات التى تحددها قنوات الاتصال ، ثم يطور هذا الاهتمام بعد ذلك بتبنى مفاهيم السبيرنطيقا ، التى تعنى بدراسة ظواهر الاتصال والتحكم الذاتى فى أى نسق من الانساق (١) • وهذا يعنى أن المعلومات المتعلقة بسلوك النسق مرتبطه بالنسق ككل ، بحيث يستطيع أن يعدل سلوكه فى ضوء المعلومات الجديدة التى تلقاها • وهناك فى الواقع وجه شبه ظاهر بين هذا الاتجاه واتجاه الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الانسانية ، وان كانا يختلفان فى نظرتهما الى مسالة التغير • فالاتجاه الاخير لا يهتم كثيرا بدراسة تغير النسق لانه ينطلق – كما أوضحنا – من مفهوم التوازن الاجتماعى • أما الاتجاه الأول فيواجه مشكلة التغير بطريقة أكثر وضوحا ، ذلك لأن نظام التحكم المطلق يضمن مواجهة التغير بطريقة محددة ، لانه قائم على ضبط ذاتى يضمن تحقيق تكيف دائم وآلى مع البيئة المتغيرة (٢) •

٣ – نقد الاتجاه النفسى الاجتماعى :

يكشف استعراضنا للاتجاهين النفسيين السابقين فى دراسة التنظيم عن وجود فروق ملحوظة بينهما • فكل منهما اختار مشكلات تنظيمية معينة وجه اليها اهتمامه ، ثم لجأ الى مناهج وأدوات معينة اعتقد انها تساعده فى دراسة هذه المشكلات • ولقد انعكس ذلك على النتائج التى انتهى اليها كل منها • فالسيكولوجيون المعنيون بدراسة العلاقات الانسانية اهتموا بوجه عام بدراسة العلاقات غير الرسمية التى تنشأ فى التنظيم مستندين الى تصور خاص هو حاجة الانسان الى عضوية الجماعة ، ثم انتقلوا بعد ذلك

---

(١) Beer, S., Cybernetics and Management, London, 1959, p. 7.

(٢) Kuhn, k., The Study of Society, Homewood, Ill. : 1963, pp. 52-53.

الى دراسة « حاجات الشخصية » . فاوضحوا أن تحقيق الانساق لذلته يعد قوة دافعة تحفزه الى الاندماج فى التنظيم وتخلق لديه احساسا بالولاء له ٠أما السيكولوجيون المهتمون بدراسة صنع القرار فقد اهتموا بالابعاد السيكولوجية لعملية صنع القرار ، وقدموا اسهامهم فى هذا المجال على مستوى الفرد وعلى مستوى التنظيم أيضا ٠ على أن هذه الفروق الملحوظة بين هذين الاتجاهين لا تنفى وجود سمات مشتركة بينهما ، ذلك لانهما قد انطلقا فى أغلب الأحيان من منظور سيكولوجى فرض عليهما تبنى كثير من مفاهيم علم النفس ٠ ولسوف افرد فيما يلى معالجة نقدية لكل منهما ٠

(أ) نقد الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الانسانية :

أعتقد أن نقطة الضعف الخطيرة فى هذا الاتجاه هى تبنيه لفلسفة محافظة متحيزة ، فلسفة تؤكد جوانب الاتساق والتوازن فى التنظيم ، وتغفل جوانب الصراع والقوة فيه ٠ وهذا يرجع بطبيعة الحال الى اهتمام هذا الاتجاه بدراسة مشكلات التنظيم على مستوى الفرد والجماعة الصغيرة ، كما يرجع ــ بنفس الدرجة من الأهمية ــ الى تبنيه لقيم الادارة السائدة فى المجتمعات التى يعبر عنها هذا الاتجاه ٠ لقد درس هذا الاتجاه تأثير العواطف على النشاطات ، والدور الذى تلعبه هذه العواطف فى تحقيق التوازن الضرورى للتنظيم متجاهلا مسألة توزيع القوة والسلطة فى التنظيم وما يرتبط بها من عمليات وما ينجم عنها من آثار ٠ ولقد فرضت عليه هذه النزعة المحافظة قيودا كثيرة ، مما دفعه الى دراسة التفاعلات فى شكلها الطبيعى واستبعاد كل النتائج المترتبة على استخدام السلطة والصراع من اجل القوة ٠ ولقد قال كير Kerr بحق « من الممكن فهم مشكلات العلاقات الانسانية دون أن نأخذ فى اعتبارنا مسائل الصراع والعداوة وعدم الرضاء ، ولكن هذا الفهم لن يفيد العلم بقدر مما يرضى بعض الأشخاص الذين يريدون باستمرار الاطمئنان على تقدم مجتمعهم (١) » ٠

---

(١) Kerr, C. and Fisher, L., «Plant Sociology, The Elite and the Aborgines», in Common Frontiers in the Social Sciences, Glencoe, III. 1975 pp. 287-309.

ولكى ادلل على ما ذهبت اليه سوف استشهد بمعالجة هومانز لقضية التوازن فى النسق الاجتماعى · يقول هومانز . « أن المعايير السائدة فى الجماعة تمثل محكا لتقويم اداء اجزائها وأساسا لقياس الانحراف والامتثال · انها تتيح ظروف التوازن فى النسق الاجتماعى ·· وسأرتب على ذلك نتيجة اخرى هى أن الضبط هو العملية التى تضمن عودة الانسان الى معايير السلوك اذا ما حدث أن انحرف عنها ··· وأن النسق الاجتماعى يعد متوازنا ومنضبطا حينما تظل عناصر النسق والعلاقات المتبادلة بينها قائمة (١) » · ولقد ذهب هومانز الى أبعد من ذلك حين أوضح أن ما يحدث فى البيئة يمكن أن يفسر فى ضوء طبيعة الجماعات الصغيرة حيث يقول : « أن التنظيمات أو المشروعات الكبيرة الحجم التى توجد فى المجتمع ما هى الا تعبير عن جماع الاتجاهات والميول التى توجد فى الجماعات الانسانية الصغيرة (٢) » ·

والواقع أن هذين النصين يعكسان بصفة عامة روح الدراسة النفسية للعلاقات الانسانية فى التنظيمات ، تأكيدا كاملا لتوازن النسق وتكاملة مع اغفال واضح لصراعاته وتفككه ، واعتمادا واضحا على دراسة الجماعة والفرد كاساس لدراسة التنظيمات الكبيرة الحجم بل والمجتمع الكبير ، مع تجاهل ظاهر للمشكلات الاساسية التى تنشأ على مستوى التنظيم او المجتمع · وعندما قدر لعلماء هذا الاتجاه درلسة الصراع ، تناولوه على مستوى الفرد والجماعة مؤكدين جوانبه السيكولوجية ، ثم كشفوا بعد ذلك عن أن الصراع لا يعدوان يكون حالة مرضية علاجها اقامة نظام لتصال جيد وادخال حوافز جديدة (٣) · وهذا موقف لم يمكنهم ـ بالطبع ـ من اقامة تمييز بين الصراعات

---

(١) Homans, G., The Human Group, op. cit., pp. 298-304 ; Passim

(٢) Ibid., p. 187.

(٣) ولست انكر بطبيعة الحال أهمية نظرية الاتصال فى التنظيم والدور الذى لعبته هذه النظرية فى تاريخ دراسة التنظيم ، ولكننى انتقد الاتجاه الذى يرد كل الصراعات التى تحدث فى التنظيم الى نظام الاتصال القائم فيه ، وأطالب بضرورة التمييز بين للظروف والملابسات التى تقتضى لقامة نظام اتصال جيد ، والتفسير الموضوعى لمسألتى الصراع والقوة واللتين ترجعان فى الاصل الى وجود مصالح متباعدة ، ومتعارضة فى التنظيم ، مصالح تنشأ عن طبيعة المصنع بوصفه تنظيما اقتصاديا اولا وقبل كل شىء ·

الشخصية التى تنشأ على مستوى الفرد ، والصراع الاجتماعى الذى تكمن سبابه وعوامله فى بناء المجتمع وطبيعة التنظيم ٠

ولقد ترتب على اغفال هؤلاء العلماء مسالتى الصراع بين المصالح وتوزيع القوة نتائج خطيرة ، أبرزها عدم واقعية معالجتهم لمسألة الديموقراطية فى التنظيم ومشاركة العمال فى ادارته ٠ فحينما اهتموا بدراسة فعالية التنظيم اقترحوا اشراك العمال فى صنع قرارات التنظيم ، متناسين الصراع الذى قد ينشأ حينئذ ٠ ان اشراك العامل فى صنع القرار ، سيترتب عليه بالضرورة تخلى الرؤساء عن جانب من مسئولياتهم واختصاصاتهم ، بعبارة اخرى تخلى عن جزء من قوتهم ونفوذهم ، وسيترتب عليه بالتالى حصول العمال على جانب من القوة والنفوذ فى التنظيم ٠ والواقع أن تصور هؤلاء العلماء للتنظيم بوصفه نسقا متوازنا فضلا عن معالجتهم لمشاكله على مستوى الفرد والتنظيم ، أديا بهم الى الابتعاد كلية عن دراسة هذه المشكلة ، لأنهم ذهبوا الى أن مصالح كل الجماعات سوف تظل فى المدى البعيد ثابته ، وأن ممارسة الضبط ومراقبة العمال سوف يظلان قائمين فى حالة مشاركة العمال فى اصدار القرارات ٠

ولست أقصد هنا التقليل من شأن أساليب العلاقات الانسانية التى اقترحها هؤلاء العلماء ، فمن الممكن الافادة منها ، وان كانت هذه الافادة محدودة للغاية ، وهذا يفرض بطبيعة الحال نوع من الحذر والحيطة قبل تبنى هذه الاساليب ، كما يتطلب دراسة دقيقة لهذه الاساليب ودراسة أدق الظروف التى تكتسبها القدر الضرورى من الفعالية ٠ وأظن أن مثل هذه الدراسة لن تكتسب عمقها وجديتها الا بدراسة بناء القوة فى المصنع والتخلى عن منظور الفرد والجماعة الصغيرة وتبنى منظور اكثر اتساعا ٠ ومما يدعو الى شىء من الاطمئنان ما لاحظناه فى العقد الاخير من اهتمام ذى طابع خاص بدراسة مشكلات القوة فى التنظيم ، وخاصة من جانب هؤلاء العلماء ٠ ولعل محاولات دوروين Dorwin وكارترايت Cartwright وفرنش French وميلفيل

دالتون Dalton أوضح من أن تذكر هنا (١) • وان كانت هذه المحاولات لا تزال ابعد عن أن تقدم اطارا نظريا متطورا ، ذلك لأن العوامل التى منعت زملائهم عن معالجة مشكلات القوة لا تزال قائمة حتى الآن •

ولسوف تظل معالجة هؤلاء العلماء لمشكلتى القوة والصراع فى التنظيم معالجة قاصرة ومبتورة ، طالما اعتمدوا فى معالجتهم لهما على دراسة الفرد والجماعة الصغيرة • والواقع أن هناك مشكلات تنظيمية لا يمكن أن ترد الى مستوى الفرد والجماعة الصغيرة ، لأن هذا الرد سيجعل هذه المشكلات خارجة بالضرورة عن نطاق الجماعة ، الأمر الذى يعنى استبعاد دراستها كلية ، أو دراستها بالقدر الذى تؤثر فيه على ادراك الفرد للموقف أو على النسق الاجتماعى للجماعة • ولقد حاول هؤلاء العلماء دراسة المشكلات الانسانية التى نجمت عن التصنيع والآثار المختلفة التى ترتبت على نمو التنظيمات الحديثة • وفى محاولتهم هذه ارادوا تجنب اقامة نظريات كبرى ، مفضلين على ذلك اجراء دراسات امبيريقية محدودة النطاق على تنظيمات صناعية • واستخدموا لهذا الغرض مناهج البحث الملائمة والأدوات المنهجية المناسبة ، يحدوهم أمل الانطلاق لاقامة نظرية عامة ، نظرية مستندة الى أساس امبيريقى صلب • ولكنهم دفعوا مقابل الدقة التى سعوا اليها ثمنا غاليا هو ضيق نطاق التحليل وقصره على مستوى الفرد والجماعة • وبدا عجزهم أوضح ما يكون عندما اثاروا قضايا عامة لا تستطيع بحوثهم الضيقة النطاق أن تقدم اجابة كافية مرضية عليها • واعتقد أن المعضلة التى واجهها علماء النفس الاجتماعيون المهتمون بدراسة العلاقات الانسانية فى التنظيم تعكس بصفة عامة الموقف الصعب الذى يواجهه علم النفس الاجتماعى عندما يحاول الاقتراب بشدة من مجال علم الاجتماع ، فما يكسبه عن طريق الدقة المنهجية والتجريب الدقيق يخسره فى مجال آخر هو العمق والثراء وبعد النظر •

---

(١) سنكتفى هنا بالاشارة الى المصدرين التاليين كمثالين يعبران عن هذا الاتجاه :

Dalton, M., Men Who Manage, op. cit. ; and Warner, L., Martin, N., Industrial Man, N.Y. ; Harper, 1959.

من العسير اذن فهم سلوك الفرد منعزلا عن جماعته الصغيرة ، ومن العسير أيضا فهم هذه الجماعة الصغيرة منعزلة عن التنظيم التى هى جزء منه ، كما انه من العسير فهم التنظيم دون أن يكون لدينا فهما عميقا لطبيعة بنائه ووظائفه ثم فهما أعمق لطبيعة السياق المجتمعى الذى يوجد فيه ويمارس وظائفه من خلاله · ولا أظن بعد ذلك انني سأكون مبالغا اذا ما ذهبت الى أن مقدار النجاح الذى حققته دراسات هؤلاء العلماء يمكن أن يقاس بمدى وعيها بهذه النقطة واستيعابها لها ·

(ب) نقد الدراسة النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار :

لعل أبرز اسهام قدمه هذا الاتجاه تأكيد الجوانب الرشيدة فى التنظيم وتوضيح المفاهيم المرتبطة بها توضيحا امبيريقيا قاطعا ، وأهم هذه المفاهيم مفهوم صنع القرار وما يرتبط به من عمليات وابعاد تنظيمية كانتقال المعلومات والاتصال وحل المشكلات · وهكذا نجد اهتماما جديدا بموضوعات ادارية كلاسيكية ، منحها مزيدا من الجدية حينما أكد فكرة الهدف فى السلوك ، تلك الفكرة التى أهملها أصحاب العلاقات الانسانية اهمالا كاملا · كما نجد فهما جديدا للبناء الرسمى فى التنظيم ، فهما لا يستند فقط الى خريطة التنظيم التقليدية (١) · ولكنه يؤكد الدراسة الامبيريقية للسلوك التنظيمى ، فاتحا بذلك مجالا خصبا للبحث ومتيحا فرصة نادرة لدراسة الجوانب الرشيدة فى التنظيم دراسة منظمة (٢) ·

ولعل أول نقد يمكن أن يوجه الى هذا الاتجاه ما زعمه من انه يتخذ طابعا تكامليا ، يسعى الى تقديم اطار يتناول الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة فى السلوك فى آن واحد ، ويحاول التلاؤم قدر استطاعته مع النتائج الامبيريقية فى مجال التنظيم · فاذا كان هذا الطابع التكاملى ملائما على مستوى الفرد ، الا انه قد لا يكون كذلك تماما على مستوى الجماعة أو التنظيم ، لأنه يغفل

---

(١) Burns, T., «The Sociology of Industry», in Welford, A. et al., (eds.) Society, London, 1962, p. 204.

(٢) Crozier, M., The Bureaucratic Phenomenon, op. cit., p. 148.

بعض القوى الهامة التى يمكن أن تلعب دورا بارزا فى هذا المجال ، وهى قوى تتصل بصفة خاصة بطبيعة الجماعة أو التنظيم وترتبط أوثق الارتباط بثقافة التنظيم وانساق المكانه السائدة فيه ، بل وترتبط بكل الجوانب غير الرسمية من التنظيم ٠

وجهه نظر سيمون اذن ترد نظرية التنظيم الى مستوى الدراسة النفسية الاجتماعية لصنع القرار ، وهو فى ذلك يعلن موقفه بصراحة تامة حين يقول : « بوصفنا علماء اجتماعيين نهتم بتفسير السلوك الانسانى ٠ وحينما نتبنى وجهة نظر علم النفس الاجتماعى فاننا نهتم بدراسة التاثير الذى تمارسه بيئة الانسان عليه وطريقة استجابته لهذا التأثير (١) » ٠ وموقف سيمون هنا يكشف بوضوح عن ضيق نطاق تحليله ، لانه انطلق من مفاهيم علم النفس الاجتماعى لدراسة موضوعات تعجز هذه المفاهيم عن تفسيرها تفسيرا مرضيا، وهو لذلك لا يختلف فى هذا المجال عن علماء النفس الاجتماعيين الذين درسوا العلاقات الانسانية فى ضوء مفاهيم سيكولوجية خالصة ٠

ومن السهل بعد ذلك أن نكشف عن قصور وتضئيل معالجة سيمون لفكرة التوازن بين المكافأة والاسهام ٠ فاذا ما انتقلنا من مستوى الفرد الى مستوى الجماعة أو مستوى التنظيم ، لاحظنا تناقضا كامنا فى هذه الفكرة ، ذلك لأن سيمون قد قفز فى تحليله من مستوى الفرد الى مستوى الجماعة مستخدما نفس المفاهيم والمصطلحات لكى يقدم صورة معبرة عن التوازن الذى يتم بين مجموع الاسهامات التى يقدمها أعضاء التنظيم والمكافآت التى يحصلون عليها ٠ وهذا موقف من شأنه استبعاد الطبيعة الخاصة لعملية صنع القرار فى التنظيم بما تتضمنه من خواص ذاتيه فردية لا تتوافر على مستوى الفرد صانع القرار ٠

وحينما قدر لاتجاه سيمون معالجة صنع القرار على مستوى تنظيمى خالص (٢) ٠ ارتكب خطأ بالغا بتبنيه لمفاهيم السبيرنطيقا ، وهى مفاهيم

(١) Simon. H., Administrative Behavior, op. cit., p. 3.

(٢) وهذا ما تحقق على أيدى زملاء سيمون وتلاميذه أمثال سيرت ، وكذلك العلماء الذين تأثروا بالنظرية الاقتصادية للمصنع ، والذين تأثروا بمفاهيم السبيرنطيقا ٠

لا تستطيع أن تلائم دراسة بعض الظواهر مثل القيم وانساق المكانة وكفاح الطبقات ، فضلا عن انها تنطوى على تشبيه مضلل بين التنظيمات والالآت القائمة على التحكم الذاتى • ولقد بالغ هذا الاتجاه فى الدور الذى تلعبه هندسة الاتصال متجاهلا الجماعات المتصارعة التى تكافح من أجل الحصول على القوة والامتيازات فى التنظيم • بل انه رد الصراع بين هذه الجماعات الى طبيعة نظام الاتصال ، وهذا فى حد ذاته خير شاهد على تفسير ظاهرة اجتماعية بمشكلة فنية هى هندسة الاتصال •

ولسنا بعد ذلك كله بحاجة الى الكشف عن قصور معالجة سيمون للابعاد غير الرسمية او الشخصية فى التنظيم ، خاصة فى معالجة موضوع كصنع القرار • كما انه لم يكشف عن التأثيرات المتبادلة التى تتم بين العناصر البنائية التى حددها ، لانه اهتم فقط بمدى تأثير هذه العناصر على عملية صنع القرار • ولقد انعكس ذلك الموقف على نظرية سيمون ككل • بحيث يمكن النظر اليها بوصفها نظرية فى « أسباب حدوث سلوك أعضاء التنظيم » أكثر منها نظرية فى « أسباب ظهور خصائص التنظيم وسماته » •



الفصل الرابع

البحث الامبيريقى لابعاد التنظيم

عاصر الاهتمام النظرى الحديث بدراسة التنظيم اهتمام امبيريقى واسع النطاق ، يسعى بصفة عامة الى الكشف عن الخصائص الواقعية والسمات الحقيقية التى تميز التنظيمات الحديثة • والنظرة الفاحصة للتراث الحالى فى مجال التنظيم تكشف عن أن النظرية والبحث قد امتزجا امتزاجا شديدا ، عاون على ذلك اهتمام كثير من المنظرين المحدثين فى التنظيم باجراء بحوث واقعية تستهدف اختبار الأطر النظرية والمفاهيم التحليليـــة التى صاغوها اختبارا واقعيا ، كما عاون على ذلك أيضا الطبيعة النظرية الخاصة التى تميز نظرية التنظيم بصفة عامة ، وما انطوت عليه من قوة نظرية دفعت بالبحث الامبيريقى دفعات قوية الى الامام • ولسوف يتضح لنا أن جانبا كبيرا من البحث الامبيريقى الحديث جدا لا يزال أسيرا لمشكلات كلاسيكية طرحها فيبر وميشيلز ، يستلهم منها توجيهه النظرى ويسعى قدر استطاعته الى تطويع هذه المشكلات لكى تتلائم مع طبيعة البحث الامبيريقى • هناك اذن توجيه نظرى قوى مرده القوة النظرية الهائلة التى انطوت عليها أعمال الرعيل الاول فى دراسة التنظيم •

بيد أن فحص البحث الامبيريقى الحديث فى مجال التنظيم يكشف عن وجود اتجاه آخر ، اتجاه زعم أنه لا ينطلق بشكل مباشر من هذه الأطر النظرية والمفاهيم التحليلية ، ولكنه يسعى أولا وقبل كل شىء الى اكتشاف واقعى للخصائص التنظيمية كما تمارس وجودها بالفعل ، وكما تفصح عن نفسها • والهدف الاساسى لهذا الاتجاه هو اقامة أساس امبيريقى صلب يستطيع أن ينهض بعد ذلك الى مستوى نظرية متكاملة ، نظرية من نوع مختلف تماما عن تلك التى اقامها الرواد • هناك اذن اهتمام بالخصائص الواقعية وأمل فى أقامة نظرية ذات سند امبيريقى •

تلك هى نقطة البداية النظرية التى انطلقت منها الدراسات الحديثة فى مجال التنظيمات ، وهى نقطة أعتقد أنها تنطوى على قيمة عملية عند تصنيف هذه الدراسات وعرضها ، وهو الهدف الذى نسعى الى تحقيقه فى هذا الفصل. لقد نما البحث الامبيريقى لأبعاد التنظيم خلال العقود الثلاث الماضية نموا هائلا ، واتخذ مسالك واتجاهات متعددة ، بحيث أصبحت مسألة عرض هذه الدراسات وتحليلها مطلبا صعبا عسيرا ، لكننا مع ذلك سنواجه هذا المطلب بالاحتكام الى ثلاثة محاور ندير عليها مناقشتنا التحليلية لهذه الدراسات . سنبدأ أولا بتناول الاختبار الامبيريقى للمشكلات الكلاسيكية فى التنظيم ، ثم نحلل الدراسات الامبيريقية التى تناولت الابعاد البنائية فى التنظيم ، ثم ندرس فى النهاية التحليل الامبيريقى لديناميات التنظيم . ومن الواضح أن هذه المحاور الثلاث تعبر بدقة عن الاسهام النظرى الذى عرضناه عرضا نقديا فى الفصلين السابقين .

أولا ــ الاختبار الامبيريقى للمشكلات الكلاسيكية فى التنظيم

كان للنظريات الكلاسيكية التى قدمها ماركس وفيبر وميشيلز تأثيرا بالغا على بعض الدارسين المحدثين فى مجال التنظيم . منذ حاولوا اخضاع هذه النظريات للبحث الامبيريقى بهدف اكتشاف مدى صدقها وملاءمتها للواقع التنظيمى ، ثم اجراء تعديلات عليها سواء بحذف بعض عناصر هذه النظريات أو اضافة عناصر أخرى لم تكن متضمنة فيها . ولو شئنا تقديم حكم أولى على دراسات هؤلاء الدارسين قلنا انها قد اسهمت بالفعل فى اجراء تعديلات طفيفة على آراء العلماء الكلاسيكيين بعد أن أوضحت القدر الملحوظ من الصدق الذى تنطوى عليه آراؤهم . ثم أسهمت بعد ذلك اسهاما ثانويا حينما وصفت أبعاد هذه النظريات وصفا امبيريقيا لا يخلو من جدية وعمق ، مكنها من فهم أعمق لهذه النظريات . ولقد ساعدها ذلك على الوصول الى نتيجة هامة مؤداها ، أن التعميمات التى اشتملت عليها النظريات الكلاسيكية قد تحققت فى الواقع تحت ظروف معينة . بيد ان الدارسين المحدثين لم يتمكنوا ــ للاسف ــ من تحديد هذه الظروف . ويبدو أن هذا الموقف لن يحسم فى المستقبل القريب ، خاصة اذا ما تأملنا اهتمامات البحوث الامبيريقية الحديثة . وسوف نحلل فيما يلى عددا من الدراسات الامبيريقية التى تناولت

مشكلتين كلاسيكيتين أثارهما الكتاب الكلاسيكيون فى أعمالهم هما : الأوليجاركية واستبدال الأهداف ، والحرية والمبادءة ، على أن نحلل بعد ذلك الاختبار الامبيريقى الحديث للنموذج المثالى للتنظيم الذى قدمه فيبر بوصفه قضية كلاسيكيــة .

١ ـ الأوليجاركية واستبدال الأهداف :

حاول عدد من الدارسين المحدثين التحقق من صدق « القانون الحديدى للأوليجاركية » الذى قدمه روبرت ميشيلز ، فأجروا عددا من الدراسـات على أنماط معينة من التنظيمات ، كشفوا فيها عن تحقق جزئى لهذا القانون فى تلك التنظيمات ، كما أظهروا الحاجة الى اجراء بعض التعديلات عليه . ومن الدراسات الشهيرة فى هذا المجال تلك التى قام بها سيمور لبست Lipset وآخرون على نقابة امريكية ، ونشروها فى مؤلف خاص بعنوان « ديموقراطية النقابة » (١) . ولقد افترض هؤلاء الباحثـــون أن النظام الديموقراطى الذى كان سائدا فى هذه النقابة يعارض ويقاوم « القانون الحديدى للأوليجاركية »، يقاومه بحكم طبيعته من ناحية (٢) ، وبحكم طبيعة النقابة بوصفها نمطا من التنظيمات يعبر عن النشاط الطوعى من ناحية أخرى . ثم حاولوا بعد ذلك الكشف عن الظروف البنائية والملابسات التاريخية التى أدت الى ظهور نظام الحزبين فى هذه النقابة ، فاتضح لهم أن النظام السياسى الداخلى للنقابة قد تأثر ببعض العوامل مثل الاستقلال النسبى الذى كانت تتمتع به الفروع الاقليمية للنقابة وما ينطوى عليه ذلك من لامركزية ، والمكانة التى كان القادة النقابيون يتمتعون بها ، ثم درجة المشاركة ومصالح العمال والموظفين فى سياسة النقابة ، وأخيرا النسق القيمى السائد فى النقابة بصفة عامة .

---

(١) Lipest, S., et al., Union Democracy, Glencol, III. : 1956.

(٢) لأنه تمكن من أقامــة حزبين لكى يضــمن تحقيق ديموقراطية الانتخابات ، ولكى يحول ـ الى حد ما ـ دون تاثير القادة النقابيين على العمال والموظفين .

ووجه الجدية فى دراسة لبست هذه يتمثل فى الكشف عن العناصر البنائية التى شجعت على ظهور الأوليجاركية فى التنظيم الحديث . ذلك انه لم يقتصر على توضيح صدق نظرية ميشيلز أو عدم صدقها ، ولكنه بذل جهدا للكشف عن الظروف التنظيمية والاجتماعية التى تصدق فى ضوئها النظرية ، وهو أمر تجاهله ميشيلز الى حد ما . لقد تمكن لبست من اثارة الشكوك حول القضية التى تذهب الى أن التنظيمات الكبيرة الحجم تتخذ بالضرورة طابعا أوليجاركيا، كما تمكن من الكشف عن وجود احتمالات بديلة عن الأوليجاركية ، وهذا ما جعله يطالب دارسى التنظيم بضرورة البحث عن العوامل التى تسهم فى اختلاف بناء التنظيمات ووظائفها ، حيث يقول : « .. لقد تأكد لنا أن هناك تباينا ظاهرا فى البناء الداخلى للتنظيمات ، تباينا اوضح من ذلك الذى تضمنه القانون الحديدى للاوليجاركية » (١) . وعندما ربط لبست بين الأحداث التاريخية التى مرت بها النقابة وخصائصها البنائية التى سمحت بظهور الديموقراطية استطاع ان يزن بدقة فرص ظهور النظام الديموقراطى فى النقابة ، مما مكنه من دراسة القضية التى اثارها ميشيلز بشىء من الدقة والعمق .

وهناك بالاضافة الى ذلك اهتمام امبيريقى حديث نسبيا بمشكلة استبدال أهداف التنظيم التى كان ميشيلز أول من صاغها وأوضح أبعادها . بيد أن هذا الاهتمام انحرف ــ الى حد ما ــ عما كان يقصده ، وأن كان لا يزال يفيد من الصياغة الاولية التى قدمها ميشيلز لهذا المفهوم . فقد لاحظ ميشيلز أن ثمة تغييرا طرأ على البرامج الراديكالية للنقابات الاشتراكية والاحزاب السياسية التى درسها ، بحيث أصبحت محافظة الى حد كبير . ولقد عزى ذلك الى نمو الطابع الرئاسى البيروقراطى فى التنظيم ، وما استتبع ذلك من محافظة القادة على بقاء التنظيم وقوته مما أدى فى النهاية بالتنظيم الى اتباع سياسة محافظة ، سياسة لا تعرض وجوده للخطر . وهذا يتطلب بطبيعة الحال وجود تنظيم قوى وممارسة ضبط وثيق ، الأمر الذى يبعد التنظيم عن تحقيق أهدافه الاصلية ويحوله الى الانشغال بأهداف أخرى فرعية .

---

(١) Ibid., p. 405.

ولقد أفاد فيلب سلزنيك Selznick فى دراسته الشهيرة على منظمة التنس فالى (١) ، افادة مباشـــرة من مفهوم ميشـــيلز هذا عن استبدال الأهداف ، ففى معرض تحليله أوضح أن برنامج الاصلاح الذى تكفلت المنظمة بتنفيذه فى المنطقة قد لقى معارضة شديدة من القوى ذات النفوذ فى المنطقة ، مما فرض عليها (اى المنظمة) استقطاب هذه القوى واحتوائها واشراكها فى رسم سياسة المنظمة ، بحيث تضمن هذه القوى بعد ذلك التعبير عن مصالحها فى المنظمة ، مما ادى الى تعديل الأهداف الأصلية للمنظمة ، وهى الاهداف التى انشأت فى الاصل لتحقيقها .

وتمثل عملية استبدال الاهداف جانبا هاما من التغير الذى قد يطرأ على التنظيم . فخلال عملية الاستبدال هذه تصبح الوسائل فى حد ذاتها غايا ت، وما تلبث أن تحل محل الاهداف الاصلية للتنظيم . ولقد كشف شيلدون ميسنجر Messinger فى دراسة له على أحد التنظيمات (٢) . عن مدى التغير الذى طرأ على التنظيم عندما استبدل أهدافه وتبنى سياسة معتدلة محافظة تمكنه من مواجهة الضغوط البيئية المفروضة عليه والتكيف معها . والى هذه النتيجة انتهى بيتر بلاو Blau حينما أوضح ان توجيهات الموظفين فى هيئة حكومية أمريكية انشأت لغرض محدد قد تحولت عن الهدف الاصلى الذى انشأت الهيئة من أجله ، بحيث أصبح هذا الهدف نقطة بداية لاهداف تطلعت الهيئة الى تحقيقها .

وترتبط بعملية استبدال الاهداف عملية أخرى مقابلة هى تتابع الاهداف . ويعد دافيد سيلز Sills من أبرز الذين درسوا هذه العملية دراسة واقعية . ففى بحث شهير له على مؤسسة أمريكية لشلل الاطفال ، أوضح أن هذه المؤسسة لم تنحرف عن هدفها الاصلى المتمثل فى كسب تأييد الرأى العام للبحوث الطبيعية الضرورية لمحاربة شلل الاطفال وتقديم المساعدات لضحايا هذا المرض . وخـلال عقدين من الزمان استطاعت المؤسسة تحقيق نجاح ملحوظ

---

(١) Selznick, P., TVA and the Grass Roots, Berkeley, University of California Press, 1949.

(٢) Messinger, S., Organizational Transformation, Am. Social. Rev., Vol. 20, 1955, pp. 3-10.

فى أداء مهمتها ، ولكنها ما لبثت أن أصبحت عاطلة - إن صح هذا التعبير - لأنها قد حققت الجانب الاكبر من أهدافها . ومن ثم لم يعد هناك مبرر لوجودها • لذلك لجأت المؤسسة الى تبنى هدف جديد هو علاج التهاب المفاصل والعقم (١) • ولقد كشف فوستر دولز Dulles عن حالة مماثلة فى هيئة الصليب الاحمر (٢) • فالمعروف أن هيئة الصليب الاحمر قد أنشأت فى الاصل لكى تكون فى حالة استعداد كامل عندما تنشب حرب أو عندما بنشأ ظروف قومى يفرض مساعدتها فى بعض المجالات مثل علاج الجرحى ورعاية المرضى ••• الخ • ولكن هيئة الصليب الاحمر وجدت نفسها عاطلة بلا عمل بعد الحرب العالمية الاولى ، مما أدى الى انكماش العضوية فيها وبالتالى تقلص ميزانيتها وضعف مكانتها • ولكى تتغلب هيئة الصليب الاحمر على هذا الموقف أضافت الى أهدافها الاصلية أهدافا أخرى مثل المحافظة على الصحة العامة والنهوض بمستواها • وهناك بعد ذلك مثال أخير على عملية تتابع الاهداف قدمه هارت Hart عندما أجرت دراسة على احدى نقابات عمال السيارات • فلقد أوضح أن هذه النقابة قد وسعت من نطاق نشاطاتها بحيث لم تعد وظيفتها مقصورة على مجرد تمثيل العمال ، وتقديم الخدمات للاعضاء مثل القروض والاستشارة • ولقد فسر هارت ذلك بأن انجاز الاهداف الاصلية للنقابة أصبح أمرا روتينيا ، وأن التقدم الذى طرأ على صناعة السيارات قد خلق ظروفا اقتضت اتساع نشاطات النقابة(٣) •
على أن حالات تتابع الاهداف التى أوضحها سيلز ودولز وهارت ليست حالات شائعة فى التنظيمات ، ذلك لأن أغلب التنظيمات لا تصل الى أهدافها بطريقة محددة قاطعة كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة شلل الاطفال التى درسها سيلز • كما أن التنظيمات التى تفشل فى تحقيق أهدافها لا تختفى بالضرورة ، فالتاريخ يشهد على أن كثيرا من التنظيمات السرية المناهضة

---

(١) Slils, D., The Volunteers, Glencoe, Ill. : 1957, pp. 253-268.

(٢) Etzino, A., Modern Organizations, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1964 ; p. 14.

(٣) Blau, P. and Scott, R., Formal Organizations : A Compara tive Approch, Chandler Publishing Company, 1962, p, 230.

للنازيه ظلت قائمة بعد انهيار الرايخ الثالث • وتحدث فى الواقع أغلب حالات تتابع الأهداف حينما يفشل التنظيم فى تحقيق هدف أصلى أنشىء من أجله ، حينئذ يسعى الى ايجاد هدف جديد لكى يحقق وجوده وبقاءه كتنظيم فعال • وقد يحدث أن يتبنى التنظيم أهدافا اضافية بجانب أهدافه الأصلية أو أن يوسع من نطاق هذه الأهداف الاصلية •

ولو أمعنا النظر فى الدراسات السابقة سواء تلك التى اهتمت باستبدال الأهداف أو تلك التى عنيت بتتابعها ، لاحظنا أنها انطلقت من نقطة أساسية هى علاقة التنظيم بالبيئة • فحينما يواجه التنظيم تهديدات بيئية ، يضطر الى تدعيم ذاته وتقوية نفسه بايجاد جهاز ادارى قوى ، ثم السعى الى كسب تاييد مصادر التهديد • وغالبا مايصاحب هذه العملية تخل عن الأهداف الأصلية للتنظيم ، وتبنى أهداف أكثر اعتدالا كما حدث فى منظمة التنسى فالى ، وكما حدث فى الأحزاب الاشتراكية والنقابات التى درسها ميشيلز • وحينما يسمح المجتمع للتنظيم بمواصلة تحقيق أهدافه الأصلية ، فان قادة التنظيم يواجهون مطلبا آخر هو تبنى أهداف أكثر تقدما والدفاع عنها ما استطاعوا الى ذلك سبيلا • وهذا ما كشف عنه بيتربلاو وعارت فى دراستهما اللتين أشرنا اليهما قبل قليل •

٢ ـ الحرية والمبـــادءة :

اثارت وجهات نظر فيبر فى الترشيد والكفاية التنظيمية جدلا امبيريقيا حديثا نعرض له هنا بشىء من الايجاز • ولقد ساعد علي احتداد هذا الجدل النمو اللاحق الذى طرأ على نظرية التنظيم كما تعبر عنه أعمال ممثلى الادارة العلمية على وجه الخصوص • ففى هذه الأعمال نجد تاكيدا صريحا لفكرة أساسية هى أن الترشيد يأتى من قمة التنظيم • فالادارة العليا هى التى ترسم معالم السلوك الرشيد الذى يتعين على الفرد الأخذ به اذا ما اراد أن يكون عضوا فعالا فى التنظيم • وهذا موقف ينعكس بطبيعة الحال على حرية الفرد ومبادءته ، وهى قضية لم يغفل فيبر الاشارة اليها كما أوضحنا فى موضع سابق •

والمشكلة على هذا النحو خضعت لجدل من نوع مختلف عن ذلك الجدل الذاتي الذى قدمه فيبر عند مناقشته لهذه المشكلة · ومن ابرز الذين اسهموا فى هذا المجال بيتربلاو ، الذى أشار فى كتاباته العديدة (١) الى الطابع الأسطورى الذى تتضمنه وجهة نظر فيبر فى هذا المجال · وما تنطوى عليه نظريات الادارة العلمية من تحكم وتعسف · ذاهبا الى أن سياسة الترشيد التى تعوق المبادءة والحرية تؤدى فى أغلب الأحوال الى هبوط انتاج العاملين وانخفاض روحهم المعنوية · ويذهب بلاو بعد ذلك الى أن هنـــاك أنماطا من الضبط تتسم عموما بطابع لامركزى غير متسلط يسمح بتوجيه نشاطات الأفراد توجيها واعيا يمكنهم بعد ذلك من ممارسة قدر ملحوظ من المبادءة الفردية · ويضرب بلاو مثالا واضحا على ذلك فيقول : « باستطاعتنا القول بأن التنظيم الذى يعين أفراده على أساس سليم ، والذى يمكنهم من الحصول على قدر كاف من التدريب يمكنه بعد ذلك أن يخلق افرادا قادرين على تحمل المسئولية ، وأن يضمن صدور قرارات لاتنطوى على الاحباط الذى قد ينجم عن القرارات التى تصدر من أعلى مستويات التنظيم · ومع ذلك فنحن لاننكر أن الضوابط غير المباشرة التى نقترحها هنا (٢) تحد ـ الى حد ما ـ من حرية الفرد ، ولكنها مع ذلك تقلل من عنف الضغوط التى قد تمارسها قمة التنظيم (٣) » ·

وهناك وجهة نظر أكثر تفاؤلا من تلك التى قدمها بيتربلاو ، عبر عنها الفن جولدنر Gouldner حينما أوضح أن هناك رد فعل قويا ضد ما أطلق عليه (أى جولدنر) « بالحنين الميتافيزيقى » (٤) لتأكيد حتميـــة سيطرة

---

(١) أنظر على وجه الخصوص :

Blau, P., The Dynamics of Bureaucracy, op. cit., pp. 162-182.

(٢) وهى ـ كما ذكرها بلاو فى بداية النص ـ اتباع القواعد الصحيحة فى تعيين الأفراد وتزويدهم بالقدر الضرورى من التدريب لكى يتمكنوا من مواجهة متطلبات وظائفهم ·

(٣) Ibid., p. 170.

(٤) أى الحنين الى الأخذ بوجهة النظر التقليدية التى تؤكد الضـــغوط التى يمارسها التنظيم على الفرد · ولقد عرض جولدنر وجهة نظره هذه فى مقال له خصصه لمناقشة هذا الموضوع انظر :

Gouldner. A., «Metaphysical Pathos and the Theory of Bureacrary». Am. Poli. Sci. Rev., Vol. 49. 1955. pp. 496-507.

التنظيمات البيروقراطية على الفرد وتقييدها لحريته وحرمانها اياه من ممارسة الديموقراطية • ولقد أوضح جولدنر أن هذا الحنين قد طغى على عدد من دراسات التنظيم الحديثة ، ولكنه أوضح فى موضع لاحق أن هناك اتجاها آخر يكشف عن عدم خطورة التنظيمات على الحرية الفردية بالشكل الذى صورته بعض الدراسات ، وأن هناك ميلا لممارسة المبادءة الفردية والحرية السياسية • ولقد حسم هذا الموقف بقوله : « سواء استمر التنظيم لتحقيق الأهداف أو سيدا يطيعه الأفراد • فان ذلك يعتمد على عوامل معقدة يتعين دراستها قبل أن نقول الكلمة الأخيرة فى هذا الموضوع (١) •

ويبدو هذا التفاؤل أوضح ما يكون فى دراسة جولدنر عن مصنع الجبس الأمريكى والتى كشف فيها عن « أنماط البيروقراطية فى الصناعة » ، تلك الأنماط التى تناولناها بشىء من التفصيل فى موضع سابق • والجديد الذى نريد تسجيله هنا هو أن دراسة جولدنر الامبيريقية تحمل فى طياتها طابعا تفاؤليا • لقد سعى جولدنر الى التخلص من القيود التى فرضتها نظرية فيبر على بعض الباحثين (٢) • وفى سعيه هذا قدم تمييزا بين نوعين أساسيين من القواعد البيروقراطية : الأول ذو طابع جزائى أو عقابى ، والثانى ذو طابع تمثيلى أو نيابى (٣) • ولقد مكنه هذا التمييز من تبنى موقفا أكثر تفاؤلا ، موقفا لا يؤكد فيه الطابع التسلطى للتنظيم البيروقراطى تأكيدا قاطعا ، ولكنه يطالب بمزيد من التسامح وبعد النظر فى دراسة أفكار فيبر والتحقق منها •

وبرغم ما نلحظه فى كتابات بيتريلاو وألفن جولدنر من نزعة تفاؤلية ، الا انهما لم ينكرا فى نفس الوقت النتائج السلبية التى يحدثها بناء التنظيم على حرية الفرد ومبادءته • لقد أراد هذان العالمان أن يبرهنا على أن النظرة المدققة لبناء التنظيمات ودينامياتها يمكن أن تكشف عن وجود احتمالات جديدة

---

(١) Ibid., ; p. 506.

(٢) على الرغم من أنه قد أنطلق لا شعوريا من نظرية فيبر •

(٣) Gouldner, A., Patterns of Industrial Bureaucracy, Glenco, III. : 1954, pp. 21-25.

وبدائل لم تكن فى حسبان العلماء الكلاسيكيين الذين كتبوا فى البيروقراطية والديموقراطية والحرية بطريقة بالغة التجريد ٠ كما أرادا تأكيد نقطة أخرى هى أن الضبط المستند الى تسلسل السلطة قد يكون فى بعض الأحيان عائقا يحول دون تحقيق انتاجية عالية ، وذلك على النقيض مما ذهب اليه فيبر ٠

ولو تأملنا التراث الحديث المعنى ببناء التنظيمات وجدناه لايخلو من تعاطف وتأييد لوجهتى نظر بيتريلاو والفن جولدنر ٠ فرنسيس ليكرت **Likert** يشير فى مؤلف له الى ان التنظيمات الحديثة تتجه باستمرار نحو ايجاد بناء سلطة مرن يتصف باللامركزية (١) ٠ بل أن جانوفيتز **Janowits** قد أوضح فى دراسة له على تنظيم عسكرى ، أن هذه التنظيمات قد أصبحت تستخدم أساليب ضبط أقل حدة وصرامة ، الأمر الذى جعلها قريبة الى حد كبير من التنظيمات المدنية ٠ ولقد عزى جانوفيتز ذلك الى استعانة التنظيمات العسكرية بالخبراء وتطبيقها لتكنولوجيا بالغة التعقيد (٢) ٠ اما سايكس **Sykes** فقد كشف أيضا عن ضعف نظام السلطة فى سجن درسه ، وعزى ذلك الى تبنى الحراس لوجهات نظر المسجونين ، والصلة المستمرة والوثيقة بينهم وما اتضح له من ضعف العلاقات الرئاسية بين موظفى السجن (٣) ٠

٣ ـ واقعية نموذج فيبر فى التنظيم :

ناقشت فى موضع سابق الموقف الامبيريقى للنموذج المثالى للتنظيم الذى قدمه فيبر ، وأوضحت القيمة النظرية والفائدة المنهجية لهذا النموذج ٠ وكانت مناقشتنا هذه مناقشة نظرية خالصة تناولت آراء العلماء وتأملاتهم حول

---

(١) Likert, R., New Patters of Management, N.Y., 1961.

(٢) Janowitz, M., «Changing Patterns of Organizational Authority : The Military Establishment», Admin. Sci. Q., Vol. 3, 1959, pp. 473-493.

(٣) Sykes, G., «The Corruption of Authority and Rehabilitations», in Etzioni, A., (ed.) Complex Organizations : A Sociological Reader, N.Y., 1962, pp. 352-358.

هذا النموذج • وسوف نديير هنا مناقشة لهذا النموذج من نوع مختلف الى حد ما ، لأننا سنعالج القضايا التى ضمنها فيبر نموذجه بوصفها قضايا كلاسيكية موجهة للبحث الامبيريقى الحديث ، ولو أمعنا النظر فى هذا التراث الامبيريقى لاحظنا اتجاها محددا اتخذ من نموذج فيبر نقطة انطلاق ، وهو اتجاه ذو طابع خاص ، لأنه انطلق من المفاهيم والتصورات الكلاسيكية التى قدمها فيبر (١) • وسنحاول فيما يلى الكشف عن معالم هذا الاتجاه واسهامه فى اثراء نظرية التنظيم •

ففى سنة ١٩٥٠ قدم فريدريش Friedrich صياغة معدلة لنموذج التنظيم البيروقراطى تضمنت ستة عناصر ، ثلاثة منها بنائية وهى : مركزية الضبط والاشراف ، وتقسيم العمل ، والكفاءة الفنية ، والثلاثة الاخريات سلوكية وهى : الموضوعية ، والدقة والاتساق ، وحرية التصرف (٢) ، ثم ذهب بعد ذلك الى امكان قياس هذه العناصر عن طريق مقياس خام جدا يستطيع فقط أن يكشف عن وضوح هذه العناصر فى التنظيم أو عدم وضوحها• ويدعم فريدريش وجهة نظره بقوله : « ان النظرة العامة للتنظيم تشير الى أنه يتخذ طابعا بيروقراطيا معينا ••• وأقصى ما نستطيع أن نقوله فى هذا المجال هو أن التنظيم يكون بيروقراطيا أو غير بيروقراطى » (٣) •

ويتخذ آرثر ستنشكومب Stinchcombe موقفا مختلفا الى حد كبير عن فريدريش • فقد ذهب الى أن العناصر التى تضمنها نموذج فيبر لا توجد جميعها فى كل ضروب التنظيمات ، وان كانت هناك عناصر معينة شائعة فى أغلب التنظيمات مثل السلطة الشرعية والمهام الرسمية • ويرتب ستنشكومب

---

(١) وبهذا المعنى فان مناقشتنا هنا لواقعية نموذج فيبر مكملة لمناقشتنا لمشكلتى الأوليجاركية واستبدال أهداف التنظيم ، والحرية والمبادءة ، لأن الاهتمام بهذه الموضوعات جميعها راجع الى أعمال العلماء الكلاسيكيين فى التنظيم •

(٢) Friedrich, C., Constitutional Governement and Democracy, Boston, 1950.

(٣) Ibid., p. 169.

على ذلك نتيجة هامة هى أن التنظيم البيروقراطى ما هو الا شكل خاص من اشكال التنظيم الرشيد ، ذلك التنظيم الذى يتطلب توافر عناصر اخرى مثل استمرار أداء المهام ، وتسلسل السلطة ، والاستعانة بالملفات (١) • ولقد بنى ستنشكومب نتائجه هذه على دراسة امبيريقية قارن فيها بين تنظيمين صناعيين مختلفين : الاول يمارس صناعة البناء ، والثانى يمارس صناعة تحويلية آلية قائمة على الانتاج الكبير • وحينما عقد مقارنة بين هذين التنظيمين اتضح له أن التنظيم الأول لايتضمن عناصر بيروقراطية واضحة كما هو الحال فى التنظيم الثانى • ففى الأول مثلا كانت نسبة الجهاز الادارى والاشرافى أقل منها فى المصنع الثانى • ولقد فسر الباحث هذا التفاوت فى ضوء التغيرات الموسمية التى تطرأ على صناعة البناء (٢) • على ان أخطر ما قدمته هذه الدراسة هو تنقيح نظرية فيبر ، لأن الباحث أقام تفرقة بين شكلين من التنظيم : الاول رشيد يستند الى وجــود قوة عمل ذات كفاءة متخصصة ، تحصل على مكافات نقدية فى مقابل اسهامها وانجازاتها ، وتعمل بمقتضى عقد يحدد أهدافهـا ومسئولياتها • أما الثانى فهـو بيروقراطى يشارك الشكل الرشيد فى خصائصه ولكنه يتميز بخصائص أخرى هى : تسلسل السلطة ، وتوافر جهاز ادارى ، وضمان استمرار أداء عمليات التنظيم، واذن فالتنظيم البيروقراطى ــ كما يذهب ستنشكومب ــ لايعدو ان يكون أحد اشكال التنظيم الرشيد •

وبعد ستانلى أودى Udy من أبرز من اسهموا فى توضيح مفاهيم فيبر توضيحا امبيريقيا • ففى دراسة شهيرة له (٣) على ١٥٠ تنظيمـا

---

(١) Stinchcombe, A., «Bureaucratic and Craft Administration of Production : A Comparative Study», Admin. Sci. Q., Vol. 4 1959, pp. 168-187.

(٢) ومع ذلك أوضح الباحث أن حسم هذه المسألة يتوقف على عقـد مقارنات بين التنظيمات التى تمارس صناعة البناء • فكلما زادت حـدة التغيرات فى العمالة الموسمية فى فرع معين من فروع صناعة البناء قلت نسبة الجهاز الادارى فى قوة العمل فى هذا الفرع •

(٣) Udy, S., Jr., «Bureaucracy and Rationality in Weber's Organization Theory : An Empirical Study», Am. Social. Rev., Vol. 24. 1959, pp. 791-795.

انتاجيا تقع فى ١٥٠ مجتمعا غير صناعى ، وصل الى انتاج قريبة الى حد ما من نتائج ستنشكومب • ولقد درس مدى توافر ستة خصائص تنظيمية فى هذه التنظيمات ، ثلاثة منها وصفها بأنها « بيروقراطية » وهى : السلطة الرئاسية ، والجهاز الادارى المتخصص ، وتباين المكافآت طبقا للوظيفة • ومن الواضح أن الخاصيتين الأوليين تماثلان الخاصيتين اللتين استعان بهما ستنشكومب ، بالرغم من اختلاف الباحثان فى طريقة دراستهما • أما الخصائص الثلاثة الاخرى التى أطلق عليها أودى مصطلح الخصائص « الرشيدة » فهى مماثلة أيضا لما ذهب اليه ستنشكومب وهى : وجود أهداف محددة واضحة للتنظيم ، وتحديد المكافآت طبقا للاداء أو الانجاز ، ووجود اتفاقات تعاقدية تحدد مدى المشاركة ، وأخيرا الاعتماد على الرؤساء فيما يتعلق بالمكافآت •

واستنادا الى التحديد الدقيق الذى قدمه أودى لهذين النوعين من الخصائص التنظيمية طور فرضا مؤداه ، أن التنظيمات الرسمية تشهد ارتباطات متبادلة موجبة بين عناصر الرشيد ، بيد أن الأخيره قد ترتبط بالعناصر البيروقراطية ارتباطا سالبا • وفيما يلى جدولا يوضح قيم معاملات الارتباط التى تمثل العلاقات المتبادلة بين الخصائص التنظيمية السبعة فى مائة وخمسين تنظيما رسميا وفقا لترتيب عرضنا لها •

جدول يوضح الارتباط المتبادل بين سبع خصائص ترشيدية
بيروقراطية فى مائة وخمسين تنظيما رسميا (١)

	أ	ب	ج	د	هـ	و
ب	+ ٧٩ر*					
ج	+ ٧٩ر*	+ ٧٠ر*				
د	+ ٢٩ر*	— ٦٦ر*	— ١٦ر			
هـ	— ١٢ر	− ٢٧ر	+ ٤٠ر	+ ٦٦ر*		
و	— ١٢ر	— ٨٨ر*	— ٢٨ر	+ ٠٠ر١*	+ ٧٥ر*	
ز	+ ٢٩ر	− ٦٢ر*	+ ٢٣ر	+ + ٣٥ر	+ ٧٢ر*	+ ٦١ر*

المصدر :

udy, S., Jr., «Bureaucrary and Rationality ....»
Op. cit., P. 794.

ومن الواضح أن معاملات الارتباط الواردة فى الجدول السابق تؤيد بشكل قاطع الفرض الذى استهل به أودى دراسته ، فضلا عن انها تتسق بشكل ملحوظ مع النظرية التى قدمها كونستاس Constas فى هذا المجال (٢). فلقد اتخذت الخصائص فئتين : الاولى تعبر عن العناصر التى وصفها أودى بانها عناصر « بيروقراطية » ، والثانية تعبر عن تلك التى وصفها بانها « ترشيدية » ثم ظهر بعد ذلك ارتباط موجب بين الخصائص البيروقراطية

(١) تشير (*) الواردة فى الجدول الى اختبار (كا٢) الدال عند مستوى ٠٥ر٠

(٢) Constas, H., Max Weber's Two Conceptions of Bureaucracy», Am. Social. Rev., Vol. 52, 1958. pp. 400-409.

الثلاثة ، وارتباط موجب مماثل بين الخصائص الترشيدية الاربعة • اما الارتباط بين الخصائص البيروقراطية والخصائص الترشيدية فكان ارتباطا سالبا بدون استثناء ، مما يشير الى استقلال هذين الضربين من الخصائص• ولقد رتب أودى على نتائجه الامبيريقية هذه ثلاث قضايا هامة تشكل فى مجموعها تنقيحا للتصور الكلاسيكى الذى قدمه فيبر للتنظيم : الاولى أن الطبيعة التكنولوجية للمهام التى يتعين انجازها تحدد درجة كل من البيروقراطية والترشيد فى التنظيم ، والثانية أن البيروقراطية والترشيد لا يتسقان ولا يرتبطان فيما بينهما ارتباطا موجبا فى التنظيم الواحد • أما النتيجة الثالثة والأخيرة فهى ان عدم الاتساق بين البيروقراطية والترشيد يؤدى الى ظهور ميكانزمات تنظيمية تعمل على الاحتفاظ بمستوى معين من كفاءة التنظيم (١) •

ولقد أدت هذه القضايا بأودى الى استنتاج هام هو أن النموذج المثالى الذى قدمه فيبر للتنظيم يمكن أن يكون بمثابة أساس لاقامة نموذج آخر يستطيع أن يستوعب ابعاد وظواهر تنظيمية اكثر من تلك التى يتضمنها ، وأن هذا المطلب سيفرض بطبيعة الحال وجود نموذج معقد طالما أن البحث الامبيريقى قد كشف عن قصور واضح فى نموذج فيبر (٢) • وهنا نجد أودى يطالب بضرورة تضمن هذا النموذج مفهوم « التنظيم غير الرسمى » ، لأنه ـ

---

(١) ومما يجدر ذكره أن أودى قد طور القضية الاولى فى دراسته الاصلية وعرضها بعد ذلك فى مقال آخر • انظر :

Udy, S., Jr., «The Structure of Authority in Nonindustrial Production Organizations», Am. Social. Rev., Vol. 54, 1959, pp. 582-584.

اما القضية الثانية فقد طورها فى الدراسة الحالية على نحو ما اوضحنا• ثم توصل بعد ذلك الى القضية الثالثة بممارسة نوع من الاستقرار فرضه عليه ضرورة ايجاد تفسير للظاهرة التى يدرسها •..

(٢) Udy, S. Jr., «Bureaucracy and Rationality .....», op. cit. p. 795.

كما يعتقد - يسهم فى فهم كل من العناصر البيروقراطيه والترشيدية فى التنظيم (١) .

ولقد اتخذ ريتشارد هول Hall مسلكا امبيريقيا يختلف عن ذلك الذى سلكه أودى ، وأجرى فى هذا المجال دراستين هامتين تكشفان عموما عن نظرة خاصة الى التنظيم البيروقراطى . فلقد نظر اليه فى ضوء مجموعة من الابعاد قائلا : « أنظر الى مفهوم البيروقراطية بوصفه يعبر عن مجموعة من الابعاد يشكل كل منها متصلا ... ولقد اتضح لى أن هذه النظرة افضل بكثير من تلك التى تصف التنظيم بأنه بيروقراطى ، أو غير بيروقراطى(٢)» . ومن الواضح أن اتجاه هول هذا يختلف عن اتجاه أودى ، لأنه (أى هول) قد سعى الى تحديد درجة بيروقراطية التنظيم تحديدا دقيقا .

ولكى يبرهن هول على صدق اتجاهه أجرى دراسة امبيريقية على عشرة تنظيمات مختلفة ، بهدف اكتشاف مدى توافر ستة عناصر بيروقراطية فيها هى : تقسيم العمل المستند الى التخصص الوظيفى ، وتسلسل السلطة ، ونسق القواعد واللوائح المنظم لواجبات العاملين وحقوقهم ، ونسق الاجراءات المنظم لمواقف العمل ، وموضوعية العلاقات . واستناد التعيين والترقية الى الاختصاص الفنى والمحكات الموضوعية . ولقد قدم هول بعد ذلك فرضا محددا هو : « ان هذه الخصائص البيروقراطية لا ترتبط فيما بينها ارتباطا عاليا ، وعلى ذلك فان التنظيمات التى تتميز بدرجة عالية من البيروقراطية فيما يتعلق ببعد معين بالذات ، لا تشهد بالضرورة درجة عالية من البيروقراطية فيما يتعلق بالأبعاد الأخرى » (٣) . وحينما أخضع هول هذا الفرض للتحقق الامبيريقى ، اتضح له أن هذه الأبعاد قد انتشرت عبر متصل ، ولم تكشف عن وجود ثنائية بأى حال من الاحوال . مما جعله يذهب الى أن اختلاف التنظيمات البيروقراطية هو اختلاف فى الدرجة وليس فى النوع (٢) . بل انه

(١) Ibid., p. 794.

(٢) Hal, R., «The Concept of Bureaucracy : An Empirical Assessment», Am. J. Sociol., Vol. LXIX, 1963, p. 32.

(٣) Ibid., p. 34.

(٤) Ibid., p. 36.

قد كشف أيضا عن أن العوامل العامة المتعلقة بحجم التنظيم وقدمه لم ترتبط بدرجة البيروقراطية أو معدلها كما تعبر عنها الابعاد الست (١) ٠

ولعل أخطر ما قدمه بحث هول هو ادخاله لمفهوم « الابعاد » فى دراسة الخصائص التى حددها فيبر فى نموذجه ٠ فلقد ترتب على ادخال هذا المفهوم حقيقة هامة هى أن التنظيمات تشتمل فقط على مجموعة من الخصائص وليس من الضرورى أن تتوافر جميع هذه الخصائص فى كل التنظيمات ٠ واذا كان اودى قد أدرك هذه الحقيقة ، الا أن هول أسهم فى توضيحها وبلورتها وتأييدها بطريقة امبيريقية قاطعة ٠ ولقد حاول هول فى مرحلة لاحقة تطوير اتجاهه ومفاهيمه فأجرى دراسة (٢) ٠ على ٢٥ تنظيما مختلفا ، بهدف تدريج هذه التنظيمات وفقا لدرجات بيروقراطيتها والتعرف على مدى تأثر هذه الدرجات بالبناء التنظيمى كما يعبر عنه حجم التنظيم وعدد أقسامه وطبيعة الاهداف التنظيمية ٠ ثم حاول بعد ذلك التحقق من فرض بأركنسون Parkinson الذى يذهب الى أن زيادة حجم التنظيم تؤدى الى نمو عملية البيروقراطية كما تعبر عنها الخصائص التى حددها فيبر ، فانتهى الى أنه بالرغم من وجود بعض الارتباط بين الحجم وعملية البيروقراطية (٢٥٢ر) ، الا أن الحجم وحده لا يستطيع أن يكون مؤشرا أو أداة تنبؤية لحدوث البيروقراطية ٠ فالعلاقة بينهما ضعيفة الى الحد الذى يصعب معه القول بوجود علاقة سببيه او عليه (٣) ٠ بيد أن هول أوضح فى موضع آخر الدور الذى تلعبه بعض المتغيرات البنائية فى احداث النمو البيروقراطى مثل عدد الاقسام التى يتضمنها التنظيم مؤكدا بذلك وجهة نظر كان فيكتور طومسون Thompson قد عبر عنها فى مؤلف نظرى (٤) ٠

والشىء الواضح أن بحوث ستنشكومب واودى وهول قد انطلقت من

---

(١) Ibid., p. 37.

(٢) Hall, R. and Tittle, «A Note on Bureaucracy andits Correlates», Am. J. Social Vol. 72, 1960, pp. 267-272.

(٣) Ibid., p. 270.

(٤) Thompson, V., Modern Organizations, N.Y., 1961 ; pp. 12-15.

نقطة مشتركة هى الكشف عن مدى واقعية نموذج فيبر فى التنظيم وقدرته على التعبير عن الخصائص التنظيمية الملموسة ، واتخذت لذلك اتجاها امبيريقيا محددا ، أثر بطبيعة الحال على نظرتها الى التحليل الكلاسيكى الذى تدمه فيبر ، فأهملت ـ الى حد ما ـ مسألة التساند والارتباط بين الابعاد التنظيمية ، وهى مسألة بالغة الاهمية فى تقويم نموذج فيبر . ولقد حاول بيتربلاو Blau أن يسد هذه الثغرة ، فأجرى بحثا مقارنا على ١٥٦ هيئة عامة أمريكية وكندية (١) . استعان فيه بأربع خصائص تنظيمية هى : تقسيم العمل ، وتسلسل السلطة ، ونسبة المهن الفنية العليا فى التنظيم ، وتوافر جهاز ادارى . ولقد عرض بلاو فى دراسته هذه نتائج لم تتسق مع توقعاته . فعلى عكس ما توقع اتضح أن زيادة نسبة المهن الفنية العليا كانت ترتفع بزيادة الحاجة الى مديرين يمارسون وظائف الضبط فى التنظيمات . كما أوضح فى نفس الوقت أن ضآلة نسبة ذوى المهن الفنية العليا تؤدى الى تركز السلطة فى أيدى عدد قليل نسبيا من المديرين ، وأن تقسيم العمل الذى عادة ما يصاحب نمو حجم التنظيم ، يزيد من تركز السلطة حينما يكون التنظيم خلو من ذوى مهن فنية عليا . ولقد توصل بلاو من ذلك الى نتيجة هامة هى أن بناء السلطة المركزى ملائما جدا لعملية التنسيق بين المهام الروتينية البسيطة ، ولا يكون ملائما للتنسيق بين تخصصات فنية عليا (٢) .

على أن أهم ما قدمه بلاو فى دراسة هو تأكيده لفكرة التساند بين الخصائص البنائية للتنظيمات ، واشارته المستمرة الى ضرورة دراسة هذا التساند حتى يمكن تقويم القضايا التى قدمها فيبر تقويما منصفا . ولقد ذهب بلاو الى أبعد من ذلك حين كشف عن ضرورة اكتشاف العمليات الاجتماعية الكامنة وراء تساند هذه الخصائص ، واستشهد بالتحليل النفاذ الذى قدمه جولدنر Gouldner لمسألة التعاقب الادارى ، ذلك التحليل الذى أوضح كيف أن « متطلبات دور المدير الجديد تفرض عليه اللجوء الى الاجراءات الرسمية » . ومثل هذه الحقيقة تسهم فى الكشف عن العلاقة بين بعدين

---

(١) Blau, P., et al., «Te Structure of Small Bureaucracy», Am. Social. Rev., Vol. 31, 1966, pp. 179-191.

(٢) Ibid., pp. 182-191.

تنظيمين هما : تعاقب الرؤساء والاجراءات الرسمية فى التنيم (١) • ولقد اكد بلاو فى مقال آخر له هذه الحقيقة بقوله : « ان الكشف المنظم عن العلاقات الامبيريقية بين الخصائص التنظيمية يتيح لنا أساسا ملائما لتنقيح نظرية فيبر • بيد أن ذلك يفرض علنيا مطلبا آخر هو ضرورة توضيح الظروف التى من خلالها تمارس هذه الخصائص وجودها • ولو حققنا هذا المطلب استطعنا أن نجيب فى يسر على التساؤلات التى لم يستطع فيبر الاجابة عليها (٢) » •

ثانيا ـ الأبعاد البنائية فى التنظيم

لم يقتصر البحث الامبيريقى فى ميدان التنظيم على اختبار القضايا الكلاسيكية التى قدمها الرعيل الاول من علماء التنظيم • فلقد حاول الدارسون المحدثون اقامة اطر نظرية محدودة وتطوير ادوات تصورية اجرائية تمكنهم من اكتشاف ابعاد التنظيم ، خاصة وان التنظيمات الحديثة قد شهدت تغيرات هائلة فى بنائها ووظائفها ، مما جعل دراسة هذه التنظيمات فى ضوء القضايا الكلاسيكية أمرا عسيرا • وهذا لا يعنى ـ بالطبع ـ ان ثمة انفصالا كاملا بين هذه القضايا والبحوث الامبيريقية الحديثة ، ولكن ما حدث هو أن الدارسين المحدثين ـ بحكم اهتماماتهم وحدود تحليلاتهم ـ سعوا الى دراسة أبعاد التنظيم دراسة امبيريقية محدودة النطاق ، دفعهم الى ذلك اكتشافهم لقصور القضايا الكلاسيكية عن معالجة التنظيمات الحديثة معالجة دقيقة ، وما طرا على التنظيمات الحديثة من ظواهر تنظيمية جديدة وجدوا

---

(١) Ibid., p. 180.

من منظور مختلف تماما قدم لبست Lipest تحليلا تاريخيا نفاذا لتطور نسب الموظفين فى علاقتها بنسب موظفى الانتاج فى الفترة من ١٨٩٥ حتى ١٩٥٠ فى عدد من الاقطار • ولقد أوضح هذا التحليل الارتفاع المستمر فى النسب المئوية للاداريين فى كل هذه الاقطار دون استثناء انظر :

Bendix, R., Work and Authority in Industry, N.Y., 1956.

(٢) Blau, P., «The Comparative Study of Organizations», Ind. Lab. Rel. Rev. ; Vol. 18, 1965, p. 336.

أنها تستحق اهتماما خاصا • ولسوف نقصر معالجتنا هنا على الابعاد البنائية للتنظيم كما عبر التراث الامبيريقى الحديث • وسنناقش هـذه الابعاد فى ضوء ثلاث قضايا أساسية دار حولها أغلب التراث المتعلق بهذه الابعاد هى : الضبط والاتصال ، والاهداف والفعالية ، والتغير البنائى •

١ ـ الضبط والاتصال :

يعبر الضبط والاتصال عن أبرز الجوانب البنائية فى التنظيم ، كما أنهما يرتبطان بوظائف التنظيم وأهدافه ارتباطا وثيقا • ويمارس التنظيم الضبط لكى يضمن تحقيق الامتثال ، ذلك الامتثال الذى يضمن بدوره تحقيق النظام والانتظام فى التنظيم ، وهما عاملان من عوامل تحقيق أهدافه • وتفرض ممارسة الضبط الاستعانة بقنوات اتصال محددة من خلالها يتم انتقـــال التعليمات والتوجيهات والأوامر • واذن فمشكلتى الضبط والاتصال تسهمان فى النهاية فى تحقيق أهداف التنظيم التى أنشأ من أجلها •

وعلى الرغم من اهتمام النظريات الكلاسيكية بموضوع الضبط وخاصة نظرية فيبر ، الا أن البحث الامبيريقى فى هذا الموضوع لم يتم الا فى فتـرة حديثة نسبيا • وباستطاعتنا تفسير ذلك فى ضوء المضمون الايديولوجى لمصطلح الضبط ، ذلك المضمون الذى قد يشير الى معانى لا تتسق مع مبدأ الانسجام والاتساق فى التنظيم وتكامل أجزائه وخلوها من أى صراع وتفكك• ولقد انعكس ذلك بوضوح على التراث الامبيريقى فى التنظيم باستثناء بعض الدراسات التقدمية نسبيا •

وعندما اهتمت الدراسات الامبيريقية الحديثة بموضوع الضبط والاتصال فى التنظيم تاثرت الى حد كبير بنموذج فيبر ، وان كانت قد تاثرت فى نفس الوقت بوجهة النظر الادارية فى التنظيم كما عبر عنها جراكيوناس Graicunas وهيربرت سيمون Simon وجيمس ورثى Worthy • فلقد توصل الاول الى معادلة تشير الى انه كلما زاد عدد أفراد الجماعة زادت عدد العلاقات المحتملة بين هؤلاء الافراد بمعدل أسرع • ثم بنى على هذه المعادلة نتيجة هامة هى أن ضيق نطاق الضبط Span of control يتيح للرئيس فرصة

فهم العلاقات الاجتماعيه بين مرؤسيه . وأن نطاق الضبط المثالى يجب الا يتعدى ستة مرءوسين لكل رئيس (١) . أما سيمون فيتخذ موقفا مضادا اجراكيوناس ، ذاهبا الى أن ضيق نطاق الضبط الذى نادى به جراكيوناس يؤدى الى ظهور مشكلات عديدة فى التنظيم ، لأنه يؤدى بطبيعة الحال الى ايجاد مستويات رئاسية كثيرة مما يعقد من مشكلات الاتصال (٢) . أما ورثى فقد أيد سيمون فى كل ما ذهب اليه بعد أن أجرى دراسة امبيريقية كشف فيها عن أن ضيق نطاق الضبط يؤدى الى استقلال الرؤساء عن الادارة العليا للتنظيم ، مما يؤدى الى ضعف لحساس صغار الرؤساء بالولاء للتنظيم والتوحيد مع أهدافه (٣) .

وهناك بعد ذلك محاولات قياسية عديدة حاولت التعرف بطريقة ملموسة على نطاق الضبط ومداه كما يمارس فى التنظيمات المختلفة (٤) . من ذلك مثلا ما ذهب اليه بيتر بلاو Blau حينما تبنى منظور الزمن عند الموظف فى دراسة له على هيئتين حكوميتين أمريكيتين . فلقد وجد أن كبار الرؤساء كانت لديهم نظرة للزمن أوسع وأشمل من نظرة صغار الرؤساء ، « فعلى الأولين الا يأخذوا فى اعتبارهم فقط النتائج المباشرة لقراراتهم ، بل عليهم ان يدرسوا النتائج البعيدة المدى لهذه القرارات (٥) » . أما اليوت جاك Jacques فقد اهتم بدراسة العلاقة بين كيفية تصرف الشخص فى وقته

---

(١) ولقد ضرب جراكيوناس على ذلك مثالا حينما قال : ان الجماعة التى تتألف من شخصين لا تشهد سوى علاقة واحدة ، بينما تشهد الجماعة المؤلفة من ستة أشخاص خمسة عشر علاقة انظر :

Graicunas, V., «Ralationship in Organization», in Gulick. L. and Urwick, L., (eds.), Papers on the Science of Administration, N.Y., 1937, pp. 183-187.

(٢) Simon, H., Administrative Behavior, N.Y., 1957 ; pp. 26-28.

(٣) Worthy, J., «Organizational Structure and Employee Morale», Am. Sociol. Rev., Vol. 15, 1950 ; pp. 169-179.

(٤) Blau, P., Dynamics of Bureaucracy, op. cit., p. 102.

(٥) op. cit. ; pp. 32-42.

ومستوى مسئوليته ، واستعان بمقياس محدد هو مقدار الوقت الذى ينقضى بين التفتيش المتتالى الذى يقوم به الرئيس على المرؤس (١) • ولقد ذهب جاك الى أن المقياس الذى استعان به مكنه من التنبؤ بنظام المرتبات فى التنظيم ، كما مكنه من التعرف على حرية تصرف الموظف كما تمارس فى الواقع •

ولقد لفت ايفريت هيوجس Hughes الانظار الى الدور الذى تلعبه الظروف الايديولوجية للتنظيم على ممارسة الضبط فيه • ففى دراسة له على أحد المستشفيات اتضح له أن المرضات كن يتعدين نطاق مسئولياتهن ويمارسن أعمالا لا تدخل فى نطاق وظائفهن على الاطلاق • ولقد فسر هيوجس هذه الظاهرة فى ضوء طبيعة عمل الإطباء الذين لم يكن ينطلب منهم سوى التردد على المستشفى لفترات بسيطة (٢) • ولعل أهم ما تكشف عنه هذه الدراسة هو أن المسافة المكانية التى تفصل بين الرئيس والمرءوس تؤثر بالتالي على فرص والضبط كما تؤثر على درجة حرية تصرف المرءوسين • ومن الممكن أن ينعكس ذلك على درجة استقلال المرءوسين عن الرؤساء •

ولقد اهتم بعض الباحثين بدراسة العلاقة بين نمط التكنولوجيا المستخدم فى التنظيم وطبيعة الضبط السائد فيه • ومن الواضح أن دراسات هؤلاء الباحثين قد اقتصرت على التنظيمات الصناعية ، كما أن نظام خط التجميع الذى شهد تطورا هائلا خلال العقود الثلاث الماضية كان موضع اهتمامهم ، لأن هذا النظام بحكم طبيعته قد فرض نوعا من الضبط الآلى على المرءوسين ، يخلو من أية عناصر شخصية (٣) • ففى دراسة امبيريقية قام بها تشارلز ووكر Walker على هذا النظام الانتاجى كشف عن أن استعانة

---

(١) بحيث أصبحت الفترة التى يقوم خلالها المرءوس بصنع القرارات مع تحمله لمسئولياتها ودون تدخل الرئيس بمثابة تعريف اجرائى لمستوى مسئوليته •

Ibid. ; pp. 23 and 138.

(٢) Hughes, E., Men and Their Work, Glencoe, III. : 1958, p. 74.

(٣) Blau, P., Dynamics of ......, op. cit. ; pp. 33-48.

التنظيم به قد أدت الى تغيير اتجاه أو مسار الاوامر والتعليمات • ويوضح ووكر وجهة نظره هذه فى عبارة واضحة حيث يقول : « من المألوف أن الأوامر والتعليمات تهبط من المستويات العليا الى المستويات الادنى •• فرئيس العمال مثلا يوجه التعليمات الانتاجية عن طريق اصدار التعليمات والاوامر ثم فحص الانتاج والتفتيش عليه •• أما فى حالة نظام خط الانتاج فان المرسل هو الذى يضمن التنسيق بين الاعمال ، كما أنه يراقب كميات الانتاج • وكنتيجة لذلك تتحول وظيفة رئيس العمال من مجرد توجيه المرءوسين والتفتيش على أعمالهم الى مساعدتهم فى التغلب على المشكلات التى تواجههم اثناء العمل ، ولذلك يصبح العامل هو الطرف المبادىء فى عملية التفاعل وليس رئيس العمال كما هو الحال فى الشكل التقليدى للتنظيم (١) » •

على أن لويد وارنر Warner قد كشف عن جانب آخر من هذا الموضوع ، حينما اشار الى النتائج السلبية التى ترتبت على ادخال الآلية فى التنظيمات (٢) • وأبرز هذه النتائج تقليل مستوى مهارة العمال ، والحد من حرية تصرف الموظفين وقدرتهم على المبادءة ، فضلا عن عدم احساس العمال بالرضاء الذى كانوا يستشعرونه فى ظل انظمة انتاجية أخرى • بيد ان الدراسات اللاحقة التى اجريت على مصانع آلية لم تؤيد ما ذهب اليه وارنر • ففى دراسة لوليام فاونس Faunce على عينة عشوائية من عمال مصنع سيارات آلى ، اتضح له أن هؤلاء العمال يشعرون بانهم يخضعون لاشراف أكثر وثوقا اذا ما قورن بالاشراف الذى كانوا يخضعون له حينما كانوا يعملون فى ظل نظام خط التجميع (٣) •

---

(١) op. cit. ; pp. 34-35.

(٢) عرض وارنر وجهة نظره هذه باستفاضة فى احدى مؤلفات سلسلة اليانكى سيتى انظر :

Warner, L. and Lo., O., The Social System of the Modern Factory, New Henarv, 1947, pp. 60-89.

(٣) Faunce, W, «Automation in the Automobile Industry», Am. Social Rev., Vol. 22, 1958, pp. 401-407.

أما سمبسون Simpson فقد توصل الى نتائج مناقضة لنتائج فاونس. ففى دراسته التى اجراها على قسم الغزل فى مصنع نسيج آلى . لم يهتد الى دليل يشير الى أن الاشراف فى هذا القسم كان اشرافا وثيقا ، ذلك لأن تنظيم العمل وطبيعته قد فرض على مشرفى الخط الأول اقامة علاقات أوثق بزملائهم ، مما قلل من فرصة تفاعل هؤلاء المشرفين مع مرءوسيهم • ولقد فسر سمبسون هذه الظاهرة فى ضوء ظروف الميكنة فى هذا القسم بالذات ، تلك الظروف التى لم تؤد بطبيعتها الى وجود اشراف وثيق (١) •

وهناك دراسة امبيريقية أخرى قام بها تشارلز ووكر Walker على مصنع صلب شبه آلى (٢) • وبالرغم من أن هذه الدراسة لم تقدم جديدا ، الا أنها تضمنت تفسيرا لما قدمه فاونس من نتائج وأحكام • فالعمال الذين درسهم ووكر كانوا قد نقلوا من مصنع صلب آخر • ولقد أتاح له ذلك مقارنة موقفهم الاجتماعى الجديد بموقفهم الاجتماعى فى المصنع السابق الذى لم يكن آليا ، حيث كشف عن وجود قدر كبير جدا من العزلة الاجتماعية فى المصنع الجديد اذا ما قورن بالمصنع القديم ، وعلى الرغم من أن ووكر لم يحصل على بيانات خاصة بوثوق الاشراف ، الا أنه كشف عن وجود اتجاهات سلبية بين العمال نحو الادارة ، وان هذه الاتجاهات قد نشأت فى الأصل عن ضآلة فرص الترقية والتقدم فى المصنع الجديد اذا ما قورنت بالمصنع القديم •

ويبدو أن الدراسات السابقة تلتقى عموما حول قضية أساسية هى أن التنظيمات الحديثة فى ممارستها الضبط والاتصال تنهج نهجا رشيدا يتسق عموما مع ما أشار اليه ماكس فيبر فى نموذجه المثالى . ولكنها مع ذلك تنحرف عنه فى بعض المواضع ، فممارسة الضبط أصبحت تعتمد على المناقشة والاقناع أكثر من اعتمادها على الاصدار المطلق للأوامر والتعليمات ، فضلا

---

(١) Simpson, R., «Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations», Admin. Sci. Q. ; Vol. 4 ; 1959, pp. 188-196.

(٢) Walker, C., Toward the Automatic Factory, New Haven : Yale University Press, 1957, pp. 47, 51, 93.

عن أن اعتماد التنظيم على المهارات المتخصصة جعل المرءوسين فى بعض الأحيان أكثر خبرة ودراية من رؤسائهم فى بعض التخصصات (١) ، وهذا موقف لا يتسق بأى حال من الأحوال مع التصور الكلاسيكى الذى قدمه فيبر.

ونستطيع أن نجد تأييدا لهذا الموقف فى بعض الدراسات الاوربية الحديثة . فلقد أوضح كولاجا Kolaga فى دراسة مقارنة على تنظيمين صناعيين يوغوسلافيين (٢) أن التطورات السياسية والايديولوجية قد أدت الى انشاء مجالس العمال فى التنظيمات الصناعية ، وأن ذلك قد غير من موازين القوة فى هذه التنظيمات (٣) . كما أشار هير (٤) Haire فى مسح أجراه فى أربع عشرة دولة صناعية ونامية الى أن المديرين فى هذه الدول قد بدأوا يؤمنون بفكرة مشاركة العمال فى صنع قرارات التنظيم ، بالرغم من شك هؤلاء المدرين فى قدرة العمال على تحمل المسئوليات التى تفرضها القيادة الديموقراطية الحقيقية .

ولقد حاول بعض الباحثين دراسة طبيعة التسلسل الرئاسى بوصفه أداة من أدوات الضبط التنظيمى . وهنا نجد اتجاهين محددين : الأول يكشف عن الجوانب الوظيفية لهذا التسلسل وما يؤدى اليه من تنسيق وتكامل بين

---

(١) Thompson, V., op. cit., pp. 28-33.

(٢) Kolaga, J., Workers Councils : The Yugoslav Experience, Ta- vistock, London.

(٣) ولقد أوضح كولاجا فى دراسته هذه بعض القوى التى أثرت على طبيعة الضبط التنظيمى فى المصنعين اليوغوسلافيين اللذين درسهما ، وكشفه النقاب عن العلاقة بين الادارة ومجالس العمال ونقابة العمال ومنظمة الشباب، وهى عناصر اعتقد كولاجا أنها شكلت طبيعة الضبط فى التنظيمات الصناعية اليوغوسلافية .

Ibid., pp. 65-77.

(٤) Haire, M., «The Concept of Power and the Concept of Man», in Strother, G., (ed.) Social Science Approaches to Business Behavior, Homewood, Ill., : Dorsey Press.

نشاطات التنظيم ، والثانى يهتم بدراسة النتائج السلبية الناجمة عنه ، وخاصة فى مجال التفاعل الاجتماعى . وقبل أن نعرض لدراسات هؤلاء الباحثين هناك ملاحظة يتعين تسجيلها ، هى أن هذه الدراسات قد أجريت للكشف عن جوانب محددة فى التنظيم ، واستعانت لتحقيق هذا الغرض بالمنهج التجريبى الذى مكنها من اجراء مقارنات محدودة بين جماعات العمل ، وفى ضوء هذه الحدود يمكننا أن نعرض بايجاز لأهم نتائجها .

ففى دراسة تجريبية أجراها نورمان مير Maier والين سويلم Solem (١) على جماعتين صغيرتين من جماعات العمل ، اتضح لهما أن الجماعة التى كانت تعمل بمقتضى تعليمات موجه أو مشرف قد حققت أداء أفضل من تلك التى كانت تعمل دون هذه التعليمات . والى هذه النتيجة تقريبا انتهى هينيك Heinicke وبيلز Bales (٢) فى دراسة تجريبية لهما تناولا فيها اتجاهات النمو والتطور فى أربع حلقات لمناقشة موقف العلاقات الانسانية ، حيث كشفت الدراسة عن أن فروق المكانة (كما قيست بالاختبارات السوسيومترية) قد تبلورت فى بعض الجماعات ، ولكنها لم تتبلور فى جماعات أخرى . ولقد توصل الباحثان بعد ذلك الى أن الجماعات الأولى قد حققت نجاحاً أكبرفى الوصول الى اتفاق عام حول موقف العلاقات الانسانية ومشكلاتها . بيد أن هارولد جتسكوف Guetzkow وهيربرت سيمون Simon قد كشفا فى دراسة تجريبية لهما أن العامل الحاسم فى التنظيم ليس هو شبكة الاتصال الرسمية فى التنظيم ، بل قدرة الجماعة على اتخاذها نمطا تسلسليا رئاسيا . ومن الواضح أن هذه الدراسات الثلاثة تشترك فى نقطة هامة هى أن التسلسل الرئاسى فى التنظيم يحقق وظائف هامة أهمها التنسيق بين النشاطات المختلفة ووضوح الاتصال الذى هو بحكم طبيعته ميكانزم يستعين به التنظيم فى تحقيق أهدافه . بيد أن هذه الدراسات

---

(١) Maier, N. and Solem, A., «The Contribution of a Discussion Leader to the Quality of Group Thinking», Hum. Rel ; Vol. 5, pp. 277-288.

(٢) Heinicke, C. and Bales. R., «Developmental Trends in the Structure of Small Groups», Sociometry, Vol. 16, 1953, pp. 7-38.

تتفق ـ ضمنيا ـ فى نقطة أخرى هى أن الاتصال الطليق الذى لايتخلله التسلسل الرئاسى يمكن أن يكون وسيلة لتطوير حلول جديدة للمشكلات التنظيمية ٠

وبرغم وضوح النتائج التى قدمتها هذه الدراسات ، نجد هناك اتجاها معارضا يذهب الى أن التسلسل الرئاسى يؤدى الى نتائج سلبية أهمها تدعيم العزلة وضعف التفاعل الاجتماعى بين ذوى الأوضاع الرئاسية المتباينة ٠ ففى دراسة قام بها فيسن Wessen على أحد المستشفيات ، اتضح له أن التفاعل الاجتماعى السائد فى المستشفى كان يتبع خطوط المكانة ٠ فالأطباء يقيمون علاقاتهم وصلاتهم مع أطباء آخرين ، والمرضات يرتبطن بممرضات أخريات ، وما يقال عن هؤلاء يقال أيضـــا عن الفئات الأخرى العـــاملة بالمستشفى (١) ٠ كذلك انتهى هارولد كيلى Kelley (٢) الى أن مشاعر الصداقة عبر حدود التسلسل الرئاسى كانت تتلاشى حينما كان ذوو المكانات العليا يستشعرون القلق على أوضاعهم ، وحينما كانت فرص ذوو المكانات الدنيا فى الحراك الصاعد فرصا ضئيلة نسبيا ٠ وفضـــلا عن ذلك أوضحت دراسات تجريبية أخرى أن التسلسل الرئاسى فى التنظيم قد يقضى على روح المنافسة بين الأفراد ذوى المكانات المختلفة ، لأن ذوى المكانات العليا يحصلون بحكم أوضاعهم المهنية على رموز مكاناتهم وما يرتبط بها من هيبة واعتبار ٠ ولقد كشف هورفتز Hurwitz وزملاؤه عن جانب من هذه المشكلة حين ذكرا فى دراسة لهما أن « مشاركة الاعضاء فى مؤتمر الصحة العقلية كانت تتاثر بمقدار الهيبة المهنية التى يتمتع بها كل منهم ٠ ٠ وأن سجلات الاتصال بين أعضاء المؤتمر قد كشفت عن أن ذوى الهيبة المهظية العليا كانوا يشاركون فى المناقشات مشاركة فعالة جدا ، وأن ذوى الهيبة المهنية الدنيا كانوا يكتفون بتوجيه ملاحظات واستفسارات لذوى الهيبة المهنية العليا » (٣) ٠

---

(١) Wessen, A., «Hospital Ideology and Communication between Ward Personnel», Hum. Rel., Vol. 10, 1957, pp. 173-185.

(٢) Kelley, H., «Communication in Experimentally Created Hierarchies», Hum. Rel., Vol. 4, 1951, pp. 39-56.

(٣) Hurwitz, J., et al., «Some Effects of Power on the Relations among Group Members», in Cartwright, D. and Zander, A., (eds.) Group Dynamics, Evanston, Ill. : Row, Peterson. 1953, pp. 483-492.

وباستطاعتنا أن نعزى الخلاف الذى نشب بين هؤلاء الدارسين حول وظيفة التسلسل الرئاسى فى التنظيم كأداة من أدوات الضبط الى عاملين أساسيين : الأول هو فهمهم الخاص بطبيعة التسلسل الرئاسى ، والثانى تصميم الدراسات التى تناولت وظيفة هذا التسلسل ، وهى دراسات كانت ضيقة النطاق الى أبعد حد ممكن ، ولا تسمح بأى حال من الأحوال بالوصول الى قضايا تكشف عن الدور الذى يمارسه التسلسل الرئاسى فى التنظيم ٠

ولقد فرض عليهم تصورهم الخاص لوظيفة التسلسل الرئاسى اغفال السياق التنظيمى الذى يمارس فيه هذا التسلسل وظيفته ٠ هناك مثلا تنظيمات تتطلب بطبيعتها تسلسلا رئاسيا محددا وواضحا بحكم تعدد نشاطاتها وتنوعها ، وهناك تنظيمات أخرى لا تتطلب وجود هذا الشكل من التسلسل الرئاسى ٠ بل أن أقسام وادارات التنظيم الواحد قد تتطلب أشكالا مختلفة من التسلسل الرئاسى تتلاءم مع طبيعة النشاط الذى تمارسة كل منها ٠ ويترتب على ذلك قضية هامة هى أن التسلسل الرئاسى لا يشكل نفس الخطورة بالنسبة للتنظيمات المختلفة ٠ وأعتقد أن دراسات فاونس وولكر التى أشرنا اليها قبل قليل قد كشفت عن جانب من هذه الوظيفة ٠ ففى ظل نظام خط الانتاج - مثلا - تقلص دور المشرف وتغيرت طبيعته ، ولم يعد يمارس وظيفته الاشرافية التقليدية ٠ وبالمثل أوضح سمبسون فى دراسته التى أشرنا اليها أيضا كيف أن الاتصال فى قسم الغزل كان اتصالا أفقيا وليس رأسيا ٠

وتستطيع هذه الملاحظات أن تلقى كثيرا من الشكوك على الدراسات التجريبية التى أجريت على التسلسلات الرئاسية ، سواء تلك التى أكدت جوانبها الوظيفية أو تلك التى كشفت عن جوانبها السلبية ٠ ولعل أقصى ما يمكن أن نذهب اليه هنا هو أن الشكل التقليدى للتسلسل الرئاسى قد طرأت عليه بعض التغيرات ، وأن المستقبل يخفى فى طياته تغيرات أخرى سوف تفرضها التكنولوجيا السريعة التى تشهدها التنظيمات الصناعية على وجه الخصوص ، وما يترتب على ذلك من استحداث أدوات ضبط تستطيع أن تتلاءم مع هذه التغيرات ٠

٢ ـ الأهـــداف والفعالية :

تعكس نظرية التنظيم اهتماما كبيرا بقضيتى الأهداف والفعالية فى التنظيم . فلقد رأينا أن فيبر قد ضمن نموذجه المثالى للتنظيم عنصر توافر الأهداف الواضحة المحددة ، تلك الأهداف التى اعتقد أنها هى التى تحدد نسق القواعد واللوائح التى تحكم عمليات التنظيم (١) . ورأينا أيضا أن بارسونز قد أشار الى أن سعى التنظيم نحو تحقيق أهداف محددة هو أهم خاصية تميزه عن الأنساق الاجتماعية الأخرى (٢) . أما جولدنر فقد ذهب الى أبعد من ذلك حين قال : « من الممكن أن ننظر الى التنظيم بوصفه أداة لتحقيق الأهداف المقررة للجماعة ، ثم ننظر بعد ذلك الى بناء التنظيم ذاته بوصفه أداة صممت بطريقة عمدية لكى تضمن أفضل تحقيق ممكن لهـــذه الأهداف (٣) » . والملاحظ أن هؤلاء العلماء فى تأكيدهم لفكرة وضوح الأهداف قد أثاروا قضية هامة مرتبطة بها هى الرشد ، ذاهبين الى أن وضوح أهداف التنظيم يعبر عن أقصى درجات رشد التنظيم ، وأن فعالية التنظيم يمكن أن تقاس فى ضوء هذه الحدود ذلك لأن أهداف التنظيم تؤدى له وظائف متعددة ، انها ترسم أبعاد المستقبل وتضع حدودا لنشاطه ، فضلا عن أنها تشكل مصدرا لشرعيته ومبررا لوجوده . وفى ضوء أهداف التنظيم يستطيع المرء أن يحكم على مدى نجاحه فى أداء وظائفه ، وبعبارة أخرى أن يحكم على مدى فعاليته وكفايتـــه .

وقبل أن أستطرد فى تحليل التراث الامبيريقى فى هذا الموضوع ، أجد من المفيد عقد مناقشة قصيرة لتوضيح بعض المشكلات المنهجية المتعلقة بقياس كل من الأهداف والفعالية . فهدف التنظيم كما يعرفه الدارسون عموما هو « مجموعة من الأمور المرغوب فيها ، والتى يحاول التنظيم تحقيقها (٤) » .

---

(١) Weber, M., Theory of ....., op. cit., p. 214.

(٢) Parsons, T., «Suggestions for a Sociologecal Approach to the Theory of Organiations», Admin. Sci. Q., Vol. I, 1956, p. 63.

(٣) Gouldner, A, «Organizational Analysis», in Merton, R., et al., (eds.) Sociology Today, N.Y., 1959, p. 404.

(٤) Etzioni, A., Modern Organizations, op. cit., p. 6.

وحالما يحقق التنظيم هدفه يسعى الى تحقيق أهدافٍ أبعد . لأن الهدف الأصلى أصبح جزءا منه • الهدف اذن ظرف لايملكه التنظيم ، ولكنه يبحث عنه ويسعى اليه حتى يحقق وجوده ويضمن لنفسه البقاء والدوام • وتنشأ المشكلة المنهجية هنا اذا ما أردنا تحديد هذه الأهداف • هل هى تلك التى يتصورها المديرون ؟ أم تلك التى يضعها أعضاء مجلس الادارة ؟ أم تلك التى يتصورها غالبية الاعضاء ؟ أم هى تلك التى تعبر عنها لوائح التنظيم ؟ وتترتب على هذه المشكلة مشكلة أخرى هى اختلاف أهداف أعضاء التنظيم أنفسهم • فهدف المدير مثلا قد يكون الحصول على اعتمادات مالية جديدة ، بينما هدف الموظف الصغير الارتفاع فى السلم المهنى ، برغم أنهما يعتقدان أن هدف التنظيم هو تحقيق الربح مثلا • وباختصار قد تختلط الأهداف التنظيمية بالأهداف الشخصية ، فتزداد مشكلة التعرف على الأهداف صعوبة وعسرا •

أما مشكلات قياس الفعالية فتتخذ شكلا مختلفا الى حد ما ، ذلك لأن مفهوم الفعالية له مضمون قيمى يتعارض الى حد ما مع روح القياس ، فضلا عن أن ما يعد مقياسا لفعالية تنظيم قد لا يتلاءم مع تنظيم آخر • وهذا ما كشف عنه الدراسات الامبيريقية التى أجريت حول هذا الموضوع • فثرونددايك Thorndike يشير فى مؤلف له الى أن « علمـاء النفس الصناعى يستندون فى قياسهم لنجاح التنظيم فى أداء وظائفه الى أربعة محكات هى : حجم الانتاج ، وصافى الأرباح ، والنجاح فى عقد الصفقات التجارية ، ثم القدرة على توسيع نطاق التنظيم والنهوض به (١) » ، بينما يستخدم كان Kahn بعض المحكات فى قياس الفعالية مثل الروح المعنوية ، والغياب ، ورضاء الأعضاء (٢) • ولكننى أعتقد مع ذلك أن محك الانتاجية هو أفضل هذه المحكات وأقدرها تعبيرا عن فعالية التنظيم ، ذلك لأن الاعتماد على المحكات الأخرى يخلق مشكلات نظرية ومنهجية عديدة يتحتم حسمها قبل الاعتماد عليها اعتمادا مطمئنا • ويبدو أن كان قد أدرك هذه المشكلة

---

(١) Thorndike, R., Personnel Selection : Test and Measurement Techniques, N.Y., 1949, p. 121.

(٢) Kahn, R. and Morse, N., «The Relationship of Productivity to Morale», Journal of Social Issues, Vol. 7, 1951, pp. 8-17.

فاقترح بعض المحكات مثل مرونة التنظيم،والافادة من الطاقات الكامنه فيه (١)، بيد أن الاعتماد على هذين المحكين يثير بدوره مشكلات نظرية ومنهجية أخرى · ولقد حاول جورجوبولوس Georgopoulos وتاننباوم (٢) Tannenbaum حل هذه المشكلات ، فاستعانا فى دراسة امبيريقية أجرياها على تنظيم صناعى بثلاثة محكات هى : الانتاجية ، والمرونة التنظيمية كما يعبر عنها تكيف التنظيم مع التغيرات الداخلية التى تحدث فيه ، وأخيرا عدم وجود ضغوط داخلية فى التنظيم أو صراعات بين جماعاته · ويوضح الباحثان أهمية هذه المحكات الثلاث بقولهما : « من الواضح أن هذه المحكات الثلاثة ترتبط بكل من وسائل التنظيم وغاياته · فالمحك الأول يرتبط بحركة التنظيم نحو أهدافه ، بينما يرتبط المحكان الآخران بمتطلبات بقاء التنظيم فى مواجهة كل الضغوط الداخلية والخارجية (٣) » ·

وعلى الرغم من الاهتمام النظرى بقضيتى الاهداف والفعالية ، الا أن البحث الامبيريقى الذى تناول هاتين القضيتين لايتوازى مع هذا الاهتمام النظرى · فأغلب الدراسات التى أجريت فى هذا المجال تناولت بشكل عام قضية وضوح أهداف التنظيم باعتبارها أبرز القضايا المعبرة عن رشدالتنظيم · من ذلك مثلا ما أشار اليه كلارك Clark من أن التنظيمات تختلف اختلافا ملحوظا فيما يتعلق بتحديد أهدافها ، بحيث نجد تنظيمات ذات أهداف بالغة الوضوح ، وتنظيمات أخرى تتسم بأهداف غير محددة وغير مستقرة (٤) · وتقترب وجهة نظر كلارك هذه من وجهة نظر مارش March وسيمون Simon اللذان ذهبا الى أن التنظيمات تختلف فيما أطلقا عليه « باجرائية الأهداف » ، وهو مصطلح استخدماه للاشارة الى مدى وجود اتفاق حول

---

(١) Ibid., p. 16.

(٢) Georgopoulos, B. and Tannenbaum, «A Study of Organizational Effectiveness», Am. Sociol. Rev., Vol. 22, 1957, pp. 534-549.

(٣) Ibid., p. 536.

(٤) Clark, B., «Organizational Adaptation and Precarious Values», Am. Social Rev. ; Vol. 21, 1956, pp. 327-336.

المحكات التى تحدد درجة اسهام نشاطات معينه فى تحقيق أهداف التنظيم (١) ولقد حاول طومبسون Thompson وبيتس Bates (٢) اختبار وجهة نظر سيمون هذه فى دراسة مقارنه لعدد من التنظيمات (٣) ، وانتهيا الى القول بأن « الأهداف العامة للتنظيمات موضوع الدراسة كانت تتخذ شكل صياغة عامة تحدد مجال نشاط التنظيمات ، بحيث يستطيع المشاهد الخارجى أن يلحظ اختلافات واسعة فى تفسير هذه الأهداف» • ولقد انتهى فيسن Wessen (٤) فى دراسة التى أشرنا اليها قبل قليل الى نتائج قريبة من نتائج طومبسون وبيتس • فعندما حاول دراسة مدى اتفاق العاملين بالمستشفى حول أهداف هذه المستشفى ، طلب الى ٧٥ شخصا أن يرتبوا الأهداف الأساسية للمستشفى فى قائمة • وعندما فحص هذه القوائم اتضح له عدم وجود اتفاق واضح بين هؤلاء الأشخاص حول أهداف المستشفى •

ولقد حاول بعض الدارسين توسيع نطاق الاهتمام بأهداف التنظيم مربطوها ببعض الخصائص التنظيمية • فلقد أوضح سمبسون Simpson وجولى Gulley فى دراسة مقارنة لهما على ٢١١ هيئة طوعية أمريكية أن التنظيمات التى كانت تسير وفق أهداف محددة وواضحة كانت تتميز عموما بوجود مركزية فى نظام السلطة ، وعدم اهتمام واضح بخلق قنوات اتصال داخلى محددة (٥) • كذلك انتهى سميث Smith وتاننباوم Tannenbaum (٦)

---

(١) March, J and Simon., H, Organizations, N.Y. ; 1958, pp. 156-194.

(٢) Thompson, J. and Bates, F., «Technology, Organization and Administration», Admin. Sci. Q. ; Vol. 2, 1957, pp. 325-343.

(٣) قارن الباحثان فى هذه الدراسة بين أربعة انماط من التنظيمات هى : الجامعات والمستشفيات ، والمصانع ، والمؤسسات التجارية •

(٤) Wessen, A., «Hospital Ideology and ......, op. cit.

(٥) Simson, R. and Gulley, W., «Goals, Environment Pressures and Organizational Characteristics, Am. Social Rev., Vol. 27, 1962, pp. 344-351.

(٦) Smith, C. and Tannenbaum, A., «Organizational Control Structure : A Comparative Analysis», in Tannenbaum, A., Control in Organizations ; N.Y. ; 1968, pp. 73-89.

فى دراسة مقارنة لهما الى نتائج تشبه فى مضمونها نتائج سمبسون وجولى ، وان كان الأولان قد ضيقا من نطاق دراستهما حينما ربطا بين نمط الضبط السائد فى التنظيم والفعالية كما تتبدى فى تحقيق الأهداف • ولعـــل أهم ما كشفت عنه هذه الدراسة هو أن الضبط الضرورى الذى كان يمارسه كل من القادة والأعضاء قد أدى الى أفضل تحقيق لاهداف التنظيم (١) ، ذلك لأن التنظيمات ـ كما يقول الباحثان ـ قد تمكنت من خـــلال هذا الضبط بث الدافعية بين الأفراد ورفع روحهم المعنوية وضمان ولائهم للتنظيم باشراكهم فى صنع القرارات •

ولانستطيع أن نغفل فى هذا المجال مناقشة هيربرت سيمون Simon لمسألة تحقيق أهداف التنظيم • وبالرغم من أن هذه المناقشة تعد مناقشـــة نظرية تأثر فيها سيمون الى حد كبير بكثير من أفكار شستربارنارد Barnard الا أنها تتضمن محتوى امبيريقى لا يمكن اغفاله • ولقد عالج سيمون هـــذه المسألة فى ضوء فكرة الترشيد ، التى دفعته الى القول بأن « القرار هو وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم (٢) » ، وأن تقويم أهداف التنظيم وفعاليته يمكن أن يتم فى ضوء قياس مدى تحقيق التنظيم لأهدافه • ويؤسس سيمون على ذلك قضية أخرى هى أن ترشيد السلوك يعتمد على وجود ما أطلق عليـــه « بسلسلة الوسائل والغايات Means-ends chain التى بمقتضاها يمكن النظر الى قرار معين بوصفه وسيلة لتحقيق غاية معينة ، تلك الغاية التى ما تلبث أن تصبح وسيلة لغاية أخرى أبعد (٣) • ومن الواضح أن سيمون قد ربط مسألة تحقيق الأهداف والفعالية بفكرة الترشيد ، لذلك نجده يذهب الى أن التنظيمات تحقق رشدها حينما تنظر الى الاهداف التى تحكم سلوك كل فرد أو وحدة فى التنظيم ، بوصفها وسائل لتحقيق أهداف تنظيمية أوسع

---

(١) Etzioni, A., Two Approaches to Organizational Analysis : A Critique and a Suggestion», Admin. Sci. Q., Vol. 5, 1960, pp. 257-278.

(٢) Simon, H., Administrative Behavior, op. cit., p. 102.

(٣) Ibid., p. 62.

واكبر (١) . وهذا بطبيعة الحال يعبر عن مفهوم) سيمون لتسلسل الأهداف الذى على أساسه نظر الى كل مستوى رئاسى أعلى هدفا للمستوى الرئاسى الأدنى منه (٢) .

وبرغم ما أسهمت به الدراسات السابقة من فهم لأبعاد مشكلتى الأهداف والفعالية فى التنظيم ، الا انها لاتزال ابعد عن أن تقدم فهما شاملا لهاتين المشكلتين الهامتين . واعتقد أن السبب الرئيسى فى ذلك هو اكتفاء هـذه الدراسات بقياس فعالية التنظيم قياسا كميا خالصا بحيث جاء خاليا من اية اشارة لعلاقة هذه الفعالية بالسياق التنظيمى . ولقد عاون هذه الدراسات على ذلك تبنيها للقضية التى مؤداها ، ان مقارنة الوضع الحالى للتنظيمات بالمثاليات التى تطمح الى تحقيقها تستطيع فى النهاية ان تعكس فعــالية التنظيم وكفاءته . ومن الواضح أن تبنى هـــذه القضية لن يفيد النظرية السوسيولوجية فى التنظيم بقدر ما يفيد ذوى الاتجاهات الادارية . وباستطاعة الدارسين سد هذه الثغرة اذا ما تمكنوا من ربط درجات فعالية التنظيم بالأبعاد التنظيمية المختلفة ، ثم عقد مقارنات مختلفة بين التنظيمات فى هذا المجال ، وهذا مطلب لا تستطيع نظرية التنظيم أن تتخلى عنه اذا ما أرادت النمــو والاكتمـــال .

٣ ـ التغير البنائى فى التنظيم :

نختتم مناقشتنا للأبعاد البنائية فى التنظيم بمعالجة امبيريقية مركزه للتغير الذى قديصيب هذهالأبعاد. وقبلان ننتقل الىهذه المناقشة يتعينتوضيح الاتجاه العام الذى يميز الدراسات الامبيريقية التى تناولت هذا الموضوع . لقد وجدت هذه الدراسات فى نموذج فيبر فى التنظيم مصدرا لالهامها فى

---

(١) ويلاحظ أن سيمون لم ينكر هنا احتمال حدوث صراع بين الأفراد نتيجة لرغبتهم فى توسيع نطاق تخصصاتهم ومسئولياتهم ، وان كان قد عالج هذه النقطة فى مؤلف آخر . انظر .

March, J. and Simon, H., Organiations, op. cit., pp. 151-154..

(٢) op. cit., p. 63.

دراسة عناصر التنظيم البيروقراطى ، ولكنها مع ذلك وجدته قاصرا عن تقديم صورة لجانب هام فى التنظيم هو التغير · ولقد زعمت هذه الدراسات أن الكشف عن هذا الجانب يكمل صورة التنظيم التى لم يقدم فيبر سوى جانبا واحدا منها ، فضلا عن أن فهم التغير البنائى فى التنظيم يمكن أن يعكس بطبيعة الحال كثيرا من الظواهر والمشكلات التنظيمية ·

ولقد قدم أيزنشتات Eisenstadt فى هذا المجال محاولة نظرية ناضجة لفهم الظروف التى تؤدى الى احداث تغيرات بنائية فى التنظيم ، وان كان قد فسر فى ضوء هذه الظروف نشأة التنظيمات ونموها (١) · واستنادا الى شواهد امبيريقية عديدة ذهب ايزنشتات الى أن هناك عددا من العوامل تسهم فى نمو التنظيمات أهمها : وجود تباين شديد فى الميادين الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، واعتماد المجتمع على المعايير الموضوعية التى لاتسمح بتدخل كبير للاعتبارات الشخصية ، ثم نمو جماعات متخصصة تخصصا وظيفيا ما تلبث أن تحقق وجودا مستقرا حتى تسعى الى الاستقلال فتكافح من اجل ضمان اكبر قدر ممكن من العناصر النظامية ·

وحينما يظهر التنظيم الى حيز الوجود ، يسعى الى تبنى الخصائص البنائية الرشيدة (٢) التى تحقق له مزيدا من الكفاية والفعالية ، ولكنه لا يفلت فى هذا المجال من تأثير المجتمع المحيط به ، وبذلك يصبح نمو هذه الخصائص أمرا متوقفا الى حد كبير على نمط التوازن الذى ينشأ بين التنظيم وبيئته ، وهو التوازن الذى ينجم عنه ثلاث نتائج هامة تحدد مصير التنظيم ومستقبله · الأولى استقلاله وتميزه من خلال تفرده بخصائص بنائية تميزه عن التنظيمات الأخرى ، والثانية نمو عناصره البنائية مما يمنحه طابعا

---

(١) Eisenstadt, S., «Bureaucracy, Bureaucratization and Debureaucratization», in Etzioni, A., (ed.) Complex Organiations, op. cit., pp. 268-277.

(٢) ويقصد « ايزنشتات » بهذه الخصائص تلك التى حددها فيبر ، وان كان قد أكد بصفة خاصة فى هذا السياق التخصص ، والرشد ، وسيادة القواعد ، وتحقيق الأهداف والفعالية ·

نظاميا يكسبه مزيدا من القوة والشــرعية . والثالثة دوبان العناصـــر البيروقراطية (١) debureaucratization كما تبدى فى تحول الأهداف العامة للتنظيم الى أهداف فرعية خاصة تتبناها جماعاته الفرعيه (٢) ٠

على أن معالجة أيزنشتات التالية للتغير البنائى فى التنظيم لم تتضمن لسوء الحظ شيئا جديدا ٠ ففى معرض مناقشته للمتغيرات العامة فى التنظيم أوضح أن هناك ثلاثة محاور يتعين الاهتمام بها عند دراسة العناصر البنائية هى : طبيعة الاهداف الأساسية للتنظيم ، ثم موقف هذه الأهداف من المجتمع بصفة عامة ، وأخيرا مدى اعتماد التنظيم على قوى خارجية ٠ ولو تأملنا هذه المحاور لاحظنا أنها لاتعدو أن تكون تلفيقا غير مكتمل لعدد من الملاحظات التى سبق أن أبداها بارسونز وسلزنيك وجولدنر ، وان كان ايزنشتات قد وثق هذه الملاحظات ببعض البيانات التاريخية ٠

ونستطيع أن نلمس خلال العقدين الأخيرين اتجاها كميا يحـــاول دراسة نمو التنظيم ، وعلى الأخص نمو جهازه الادارى ٠ فكينيث بولدنـــج Boulding يطور مبدأ تنظيميا أطلق عليه « التغير غير المتناسب » ، وهو مبدأ يشير بصفة عامة الى عدم تناسب نمو القطاعات المختلفة فى التنظيم ٠ ولقد طور باركنسون Parkinson مبدأ بولدنج وقدم وجهة نظر خاصـــة مؤداها ، انه كلما قل العمل فى تنظيم معين ، عظمت الزيادة فى جهازه الادارى ٠ وفى فترة لاحقة حاول ماسون هير Haire التحقق من وجهة نظر باركنسون ، فقدم تحليلا احصائيا للنمو الذى شهدته أربعة تنظيمات صناعية ، وانتهى الى أن وجهة نظر باركنسون لا تخلو من تضليل وتعسف (٣) ، ذلك لأن النمو الذى كشف عنه ماسون هير كان راجعا الى التغيرات التكنولوجية التى طرأت على التنظيمات الأربع التى درسها ٠

---

(١) Ibid., p. 271.

(٢) Katz, E. and Eisenstadt, «Some Sociological Observations on the Reponse of Israeli Organizations to New Immigrants», Admin. Sci. Q., Vol. 5, 1960, pp. 113-123.

(٣) Haire, M., «Biological Models and Empereeal Histories of the Growth of Organizations», in Haire, M., (ed.) Modern Organization Theory, N.Y., 1959, pp. 292-293.

وبغض النظر عن صحة أو خطأ ما ذهب اليه كل من باركنسون وماسون هير ، فان هناك انطباعا شائعا مؤداه ، ان التنظيمات الكبيرة الحجم تشهد باستمرار تضخما ملحوظا فى أجهزتها الادارية ، وزيادة مستمرة فى عـــدد الذين لايعملون فى القطاعات الانتاجية بصفة عامة · وبرغم شيـــوع هذا الانطباع وقوته ، الا أن الشواهد الامبيريقية لاتؤيد هذا الانطباع ولا تدعمه· فلقد قدم رينهارد بندكس **Bendix** تحليلا احصائيا تاريخيا للنمو التنظيمى فى الصناعات الألمانية فيما بين سنتى ١٩٠٧ و ١٩٣٣ ، وانتهى الى وجود علاقة عكسية بين حجم التنظيم ككل وحجم جهازه الادارى · ومن النتـــائج الهامة التى كشف عنها أن نسبة الاداريين فى المصانع التى يعمل بها أكثر من ألف عامل وموظف أقل من نسبة الاداريين فى المصانع التى يعمل بها فيما بين ٥١ عاملا و ٢٠٠ عاملا (١) · كذلك انتهى بيكر **Becker** ودافيز **Davis** بعد اجراء دراسة مقارنة على عدد من التنظيمات الصناعية الى نتائج تؤيد ما ذهب اليه بندكس وتعارض الانطباع الشائع ، ذلك أنهما لم يتوصلا الى وجود علاقة موجبة بين حجم التنظيم ككل ونسبة الموظفين الاداريين فيه ، وهذا ما أكده أيضا سيمور ميلمان **Melman** فى دراسة مقارنة أيضا (٢)، وأن كان قد حسم هذا الموضوع حينما أكد وجود علاقة عكسية بين حجـم التنظيم ونسبة الجهاز الادارى ·

بيد أن التراث الامبيريقى لايعدم تأييدا لهذا الانطباع ، وان كان تأييده له لا يزال يتأرجح بين القوة والضعف (٣) · فتيودور كابلاو **Caplow**

---

(١) **Bendix, R., Work and Authority ... op. cit., p. 22. Table 7.**

(٢) **op. cit. p. 294.**

(٣) ويستند هذا التراث الامبيريقى الى بعض القضايا النظرية التى تضمنتها أعمال بعض من رواد علم الاجتماع أمثال دوركايم وسبنسر وزيمل· فلقد أوضح الأول فى دراسته عن تقسيم العمل أن زيادة كثافة سكان المجتمع تؤدى الى زيادة فى درجة تعقد أشكال التنظيم ، بينما أوضح الأخيران أن الزيادة فى الحجم تؤدى بالضرورة الى تعقد عملية الاتصال · ويمكننا أن نجد معالجة نظرية قصيرة وممتعة لتاثر الدراسات الحديثة بأعمال هؤلاء الرواد فى: **Caplow, T., «Organizational size », Admin. Sci. Q., Vol. I, 1957, pp. 484-805.**

يذهب فى مقال له الى ان حجم التنظيم يرتبط بالتعقد الوظيفى ، وان نمو حجم التنظيم لابد وان يعكس نموا مصاحبا فى جهازه الادارى (١) • كما كشف تيرين Terrien وميلز Mills فى دراسة مقارنة لعدد من التنظيمات التعليمية الامريكية عن وجود علاقة بين حجم الجهاز الادارى والحجم الكلى التنظيم ، فكلما زاد حجم التنظيم زاد حجم جهازه الادارى (٢) •

ومن أوضح وأمتع الدراسات الامبيريقية التى تناولت هذا الموضوع تلك التى قام بها تيودور أندرسون Anderson وسيمور ماركوف Warkov (٣) • فلقد حاولا التحقيق من مدىصدق الانطباع الشائع المتعلق بنمو حجم الجهاز الادارى فى التنظيمات الكبيرة الحجم ، كما حاولا حسم قضايا أخرى أثارتها بعض الدراسات ، وأجريا لهذا الغرض تحليلا مقارنا لحوالى خمسين مستشفى تتوافر فيها جميعا الخصائص البنائية والتنظيمية التى حددها فيبر (٤) • ولقد كشف هذا التحليل عن نتائج تكاد تناقض النتائج التى توصل اليها من قبل تيرين وميلز ، وتكاد تدحض التصور الشائع لدى علماء الاجتماع الذين يشيرون باستمرار الى وجود علاقة موجبة بين نمو حجم التنظيم ونمو جهازه الادارى •

---

(١) Ibid., pp. 484-490.

(٢) Terrien, F. and and Mills «The Effect of Changing size upon the Internal Structure of an Organization»,Am. Social. Vol. 29, 1955, pp. 11-13.

(٣) Anderson, T. and Warkov, «Organizational Size and Functional Complexity : A study of Administration in Hospitals», Am. Social Rev. Vol. 26, 1961, pp. 23-28.

(٤) بيد أن الباحثين قد درسا مسألتى حجم التنظيم ككل والتعقد الوظيفى بوصفهما متغيرين مستقلين ، بينما درسا حجم الجهاز الادارى بوصفه متغيرا تابعا • وعندما حاولا قياس التعقد الوظيفى استعانا بثلاثة محكات أساسية مشتقة من دراسة ستانلى أودى هى : عدد المهام المنجزة ، والحد الاقصى للعمليات المتخصصة التى تنجز فى وقت واحد ، وأخيرا مدى اعتماد التنظيم على الجهود المشتركة •

Ibid., p. 25.

وبرغم الحبكة المنهجية التى اتسمت بها دراستا تيرين وميلز واندرسون وفاركوف ، والتى زعموا على أساسها وجود علاقة من نوع معين بين نمو حجم التنظيم ونمو الجهاز الادراى ، الا أن النظره المتأملة لنتائج هاتين الدراستين تكشف عن اختلاف واضح فى نظرتهما لمفهوم « الجهاز الادارى »، فدراسة تيرين وميلز وسعت من نطاق ، بينما ضيقت دراسة أندرســـون وفاركوف من معناه · ومن ثم لنا أن نتوقع بعد ذلك فروقا هامة فى النتائج ، طالما أن المفهوم الواحد لم يستخدم بطريقة واحدة · واذا ما أضفنا الى ذلك طبيعة التنظيمات (١) التى تناولتها هاتان الدراستان ، استطعنا أن نضع أيدينا على عامل آخر أسهم فى حدوث اختلاف نتائج الدراستين ·

وفضلا عن ذلك كله توصل ميلمان Melman فى تحليل آخر له الى نتائج تؤيد ما ذهب اليه تيرين وميلز وتدعم أيضا الانطباع الشائع · فلقد أوضح أن الزيادة التى طرأت على الأجهزة الادارية للتنظيمات الصناعية فى المملكة المتحدة والولايات المتحدة فيما بين سنتى ١٩٠٠ و ١٩٥٠ ، كانت زيادة متسقة الى حد ما مع الزيادة فى عدد عمال الانتاج (٢) · بيد أن ميلمان أوضح بعد ذلك أنه برغم هذا الاتساق فى النمو ، الا أن النمو الذى طرأ على الجهاز الادارى للتنظيمات لم يكن مرتبطاً ارتباطا ايجابيا بزيادة الانتاجية ككل ، بل انه أدى الى انخفاضها فى بعض الاحيان ·

ثالثا : ديناميات التنظيم

لا تعكس الدراسات والبحوث السابقة ـ باستثناءات ضئيلة ـ سوى الجانب الاستاتيكى فى التنظيم الذى تعبر عنه العناصر البنائية حينما تكون فى حالة ثبات أو فى حالة توازن متحرك على أقصى تقدير · والواقع أن الاعتماد على نتائج هذه الدراسات وحدها لا يمكننا من الحكم على أبعاد التنظيـم

(١) ذلك لأن دراسة أندرسون تناولت تنظيمات صحية (مستشفيات)، بينما تناولت دراسة تيرين تنظيمات تربوية (مدارس) ·

(٢) Melman, S., Dynamic Factors in Industrial Productivity, Oxford, England, 1956, pp. 132-140.

كما تمارس وجودها بالفعل ، اذ أن ذلك معناه اغفال المظاهر الدينامية في التنظيم ، وهي جوانب لا تقل خطورة وأهمية عن ابعاده البنائية • وبرغم أهمية المظاهر الدينامية في التنظيم وخطورة الدور الذي تلعبه فيه ، الا أنها لم تنل سوى اهتمام ضئيل من جانب علماء التنظيم ، ذلك لأن اهتمام هؤلاء العلماء ـ كما أوضحنا في مواضع سابقة ـ كان منصبا على كل ما يمكن أن يسهم في تحقيق توازن التنظيم وتكامله بما في ذلك قوى هامة مثل الصراع والتغير • وكنتيجة لذلك كله ، قلت الحاجة الى دراسة ديناميات التنظيم ، مما أدى الى عواقب وخيمة انعكست على النظرية الحديثة في التنظيم • ومن الطبيعي أن ينعكس هذا الموقف على طريقة معالجتنا للدراسات الامبيريقية التي اهتمت بدراسة المظاهر الدينامية في التنظيم • لذلك سوف نضطر الى معاودة فحص بعض الدراسات التي أشرنا اليها من قبل علنا نجد فيها ما يخدم أغراضنا هنا ، على أن نكمل معالجتنا بدراسة هذه المظاهر بنتائج بعض الدراسات الحديثة التي أدركت قصور الدراسات السابقة عليها،فتناولت ديناميات التنظيم بشيء من الاهتمام والتخصيص ، ساعية الى تحديد مصادر الاستقرار وامكانيات التغير في التنظيم في وقت واحد •

ومن أقدم وأهم الدراسات التي اهتمت بالكشف عن ديناميات التنظيم وميكانزماته دراسة فيلب سلزنيك **Selznick** عن منظمة التنسي فالي (١)• فلقد أوضح سلزنيك ـ كما ذكرنا ـ أن قادة المنظمة اضطروا الى تبني استراتيجية دفاعية ، تمثلت في استقطاب القوى الخارجية المعارضة لها ، وأن هذه الاستراتيجية قد ظهرت الى حيز الوجود حينما تساءل أفراد المجتمع عن مدى شرعية أفعال وقرارات المنظمة (٢) •

بيد أن بيرنز **Burns** وستولكر **Stalker** (٣) قد كشفا عن مظهر

---

(١) Selznick, P., TVA and ...., op. cit.

(٢) ولقد كشف سلزنيك بعض الاساليب والحيل التي كانت تلجأ اليها المنظمة ، فحينما كانت تواجه ضغوطا وهجوما من بعض الافراد كانت تضطر الى استقطابهم سرا عن طريق منحهم مكافآت معينة واغرائهم بالمشاركة في رسم سياسة المنظمة •

(٣) Burns, T. and Stalker, G., The Management of Innovation, London, Tavistock, 1961.

دينامى آخر يختلف عن ذلك الذى كشف عنه سلزنيك • فلقد توصلا بعد اجراء دراسة امبيريقية مقارنة على عدد من التنظيمات الصناعية أن مشكلة قادة هذه التنظيمات لم تكن مواجهة القوى المعارضة فى المجتمع كما هو الحال فى دراسة سلزنيك ، بل مقارمة التغيرات التى نشأت خارج نطاق تنظيماتهم • فلقد حدث أن انشأت الحكومة فرقا للبحوث تابعة لها للعمل فى هذه التنظيمات، وما أن بدأت هذه الفرق فى أداء مهامها حتى لقيت استجابة سلبية من جانب قادة هذه التنظيمات ، ظهرت على وجه الخصوص فيما سعى اليه هؤلاء القادة من عزل هذه الفرق عزلا اداريا وجغرافيا عن التنظيمات التى تعمل فيها • ولقد عزى الباحثان ظهور هذه الاستجابة الى احساس القادة بتهديد نفوذهم وسلطاتهم التقليدية نتيجة لتغلغل فرق البحوث فى التنظيمات ، ثم قدما بعد ذلك تفسيرا شاملا للظاهرة عن طريق ربطها بطبيعة البناء السياسى فى هذه التنظيمات • فالقادة يتمتعون بقدر كبير من القوة ويستأثرون بأوفر نصيب من السلطة ، ومن الطبيعى انهم سيتخذون موقفا عدائيا ضد أية محاولة تسعى الى النيل من قوتهم وسلطتهم •

ومن منظور مختلف الى حد ما درس ميكانيك Mechanic (١) • الظاهرة التى درسها بيرنز وستولكر ، ولكنه قصر دراسته على التاثير الذى يمارسه الأفراد العاديون فى التنظيمات (٢) • فلقد اوضح أنه برغم افتقاد هؤلاء الاعضاء للقوة والسلطة التى يتمتع بها قادة التنظيمات ، الا أنهم (أى الاعضاء) قد يمارسون تأثيرا ملحوظا على التنظيمات التى يعملون بها بسبب المامهم الدائم بالمعلومات والبيانات التى هى أساس الضبط الذى يمارسه الرؤساء • فالموظفون القدامى تكون لديهم عادة معلومات وبيانات قد لا يستطيع الرؤساء الحصول عليها خلال ادارتهم للتنظيم • وقد أوضح جالبريث Galbraith بعدا آخر لهذا الميكانزم ، فذكر أن طبيعة التنظيم متجعل من المستحيل على قادته الالمام بكل المعلومات والبيانات التى على أساسها.

---

(١) Mechanic, D., «Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations», Admin. Sci. Q., Vol. 7, 1962, pp. 349-364

(٢) مثل العمال وصغار الموظفين •

يصدرون قراراتهم ، لذلك يضطرون الى تفويض مرءوسيهم بعض السلطات - مما يعنى تنازلا أو تخليا عن جانب من قوتهم ونفوذهم ، وهذا موقف يشجع بطبيعة الحال على ظهور استراتيجيات جديدة تمكن هؤلاء المرءوسين من تفسير القواعد وتطبيقها (١) ٠

ولو تأملنا دراسات هاوثورن (٢) ، لاحظنا وجود استراتيجية دفاعية تشبه فى شكلها العام الاستراتيجية التى اشار اليها ميكانيك ، ولكنها تختلف عنها فى المضمون ٠ فلقد لاحظ روثلسبيرجر Roethlisberger ووليام ديكسون - ان العمال كانوا يحدون من انتاجهم لأنهم قدركوا أن ادخال الادارة لنظام الحوافز لم يكن سوى هجوم مخطط من جانب الادارة على أمن جماعات العمل ، مما دفع العمال الى تبنى قواعد غير رسمية تؤكد فكرة تضامن الجماعة ٠ وما لبثت هذه القواعد أن ازدادت قوة ورسوخا ، لأن رغبة العمال حينئذ فى اقامة جماعات أولية كانت أقوى من رغبتهم فى الحصول على مكافات مالية ٠ وفى حدود هذه النتائج نستطيع ان نكشف الاستراتيجية الدفاعية التى تبناها العمال والتى عكست فى مرحلة لاحقة من دراسة هاوثورن رغبة العمال فى تحقيق الامان المهنى ٠

وهناك محاولات حديثة نسبيا سعت الى تفسير الاستراتيجيات التى تظهر فى التنظيم من خلال دراسة طبيعة التفاعل السائد فيه ٠ فلقد اهتم توم ليبتون (٣) Lupton بتحليل تصورات الجماعة عن أهدافها ، والاساليب التى تستخدمها فى فرض توقعاتها على الآخرين ، والعوامل التى تؤثر على مدى نجاحها فى تدعيم استراتيجيتها ، وأجرى لهذا الغرض دراسة مقارنة حلل فيها نمط التفاعل السائد فى مصنعين ، أحدهما يعمل بصناعة الملابس ، والآخر بصناعة المعدات الكهربائية ٠ ولقد أوضح ليبتون أن المصنع الاول قد شهد روحا فردية واضحة بين العمال ، بينما ساد الثانى احساس قوى بالتماسك والتضامن ٠ ولكى يفسر الباحث هذا الموقف لجأ الى دراسة مشكلة

---

(١) Galbraith, J., The Affluent Society, Boston : Houghton Mifflin, 1958.

(٢) Roethlisberger, F., and Dickson, W., Management and the Worker, Harvard : 1939.

(٣) Lupton, T., On the Shop Floor, Oxford : Pergamon, 1963.

أساسية فى المصنعين هى محاولة العمال تقييد الانتاج فى مواقف معينة وعدم تقييده فى مواقف أخرى ، حتى يتمكن بعد ذلك من تفسير نشأة المواقف المختلفة التى يتخذها العمال نحو العمل فى كلا المصنعين • ولقد اتضح له بعد ذلك أن طبيعة العمل فى المصنعين كانت سببا فى ظهور هذه المواقف • فنظام الانتاج القائم فى المصنع الاول لم يطور معايير معينة للانتاج ، لأنه كان قائما على نظام العمل بالقطعة ، مما عمق الاحساس بالمنافسه وخلق الشعور بالغيرة بين العمال • ولعل هذه النتيجة هى التى دفعت ليبتون الى التوصل الى النتيجة التى مؤداها ان هذا المصنع يتسم بالفردية • أما المصنع الثانى فقد شجع على ظهور معايير معينة للانتاج (١) • أدت بدورها الى خلق احساس بالاخلاص والولاء ، فضلا عن ان العمل كان يؤدى بطريقة جماعية ، بحيث كان لدى العامل الحرية الكاملة فى اختيار من سيعملون معه • وبالرغم من نجاح ليبتون فى رسم صورة واضحة ودقيقة لطبيعة التفاعل السائد فى هذين المصنعين الا انه لم يكشف بنفس الوضوح والدقة عن رد فعل الادارة فى كلا المصنعين ازاء أفعال العمال واتجاهاتهم ، وهو ما كان يسعى الى تفسيره كما أوضحنا • كما ان تفسيره لافعال العمال واتجاهاتهم جاء خاليا من أية اشارة لدور العوامل البيئية ، وذلك اذا ما استثنينا اشاراته العامة للعوامل الاقتصادية •

ولقد حاولت شيلا كونسون (٢) Cunnison فى فترة لاحقة استكمال ما افتقدته دراسة ليبتون ، فاهتمت بشكل مباشر بدراسة الطريقة التى تؤثر بها المعايير والتوقعات التى يأتى بها الافراد الى عملهم على أنماط التفاعل داخل التنظيم ، وأجرت لهذا الغرض دراسة متعمقة على التنظيم الاجتماعى فى مصنع بريطانى لصنع الملابس • وعندما حاولت كونسون تفسير النتائج التى توصلت اليها ، نددت بالمحاولات التى تقصر تفسير التفاعل الاجتماعى فى التنظيم على عوامل تنظيمية خالصة ، ثم طالبت بضرورة تفسير هذا

---

(١) بالرغم من ان نظام الانتاج فى المصنع الثانى كان بالقطعة أيضا •

(٢) Cunnison, S., Wages and Work Allocation, London : Tavistock, 1966.

التفاعل فى ضوء البيئات التى يأتى منها أعضاء التنظيم (١) • ذلك لأن العمليات الاجتماعية التى تحدث فى مواقف العمل لا تنفصل بأى حال من الأحوال عن الظروف البيئية (٢) •

ويبدو أن وجهة نظر كونسون لقيت ترحيبا شديدا من جانب جولد ثورب Goldthorpe الذى أجرى دراسة تناول فيها مدى ارتباط عمال خط تجميع السيارات بالتنظيم الذى يعملون فيه • ولعل أهم ما قدمه جولد ثورب فى دراسته هو تفسير مواقف واتجاهات العمال فى ضوء سياق مجتمعى واسع • فلم يفسر هذه المواقف والاتجاهات فى ضوء طبيعة التكنولوجيا السائدة كما فعل تشارلز ووكر Walker وروبرت جيست Guest ، بل لجأ الى العوامل التى تؤثر على المعانى التى يخلعها العمال على عملهم ، تلك المعانى التى تجد جذورها فى البيئة الجغرافية التى نشأ فيها العامل (٣) • ومن الانصاف أن نشير هنا الى أن جولد ثورب قد تأثر فى دراسته هذه بدارسة أخرى كانت اليزابيث بوت Bott قد أجرتها قبل أن يجرى دراسته بعامين تقريبا (٤) • وعندما أجرت بوت دراستها أقامت تفرقة بين نظرتين للمجتمع ، الاولى مستندة الى ما أطلقت عليه « نموذج القوة » ، والثانيــة

---

(١) واستشهدت كونسون بما ذهبت اليه عندما فسرت نموذجا من الشخصيةأطلقت عليه الشخصية «الفردية المكافحة» militant individuaeistic فلا يمكن تفسير هذه الشخصية الا بالرجوع الى البيئة التى صقلتها •
Ibid., p. 268.

(٢) تشبه دراسة كونسون ـ من بعض الوجوه ـ دراسة جولدنر عن مصنع الجبس الامريكى التى أشرنا اليها فى موضع سابق • فلقد أوضحت دراسة جولدنر ان نمط التفاعل السائد فى التنظيم لا يمكن فهمه الا اذا وضع فى اطار الأعراف والتقاليد السائدة فى المجتمع •

(٣) Goldthorpe, J., «Attitudes and Behavior of Car-Assembly Workers : A Deviant Case and a Theoritical Critique», Br. J. Social., Vol. 17, 1966, pp. 227-244.

(٤) Bott, E., Family and Social Network, London : Tavistock 1964.

مستندة الى « نموذج الهيبة » • وطبقا للنموذج الاول (القوة) ينقسم المجتمع الى جماعتين متصارعتين لكل منها مصالح تتعارض مع مصالح اخرى • ويتعين على الجماعة التى لا ينتهى هذا الصراع لمصلحتها ، أن تجمع قواها وتحشد امكانياتها لكى تحصل على أقصى قدر من المنفعة عند اجراء المساومة• أما نموذج الهيبة فيفترض أن المجتمع يمثل سلسلة من الحلقات المتماسكة تعبر عموما عن سلسلة من الكائنات الاجتماعية المتلاصقة ، يستطيع القادرون الارتفاع عبرها والوصول الى اقصاها اذا ما كانوا على درجة عالية من الكفاءة والفطنة • ولو تأملنا هذه التفرقة وجدناها لا تخلو من تعسف ، ذلك لأن الشخص قد يتبنى النظرتين أو النموذجين فى وقت واحد ، فى الوقت الذى قد يتبنى فيه أشخاص مختلفون نظرة واحدة أو نموذج واحد • ولا يشفع لبوت منا ما ذهبت اليه من أن العمال اليدويين الذين درستهم قد عبروا عن نظرة ثنائية تضمنت كلا النموذجين •

وبرغم ما تنطوى عليه وجهة نظر بوت من تعسف واضح ، الا أننا نجد بوبيتز Popitz يحاول جاهدا الدفاع عنها حتى انه أجرى دراسة خصصها لاختبار وجهة نظرها ، خاص منها الى نتائج تشير فى مجموعها الى أن العمال الصناعيين الذين درسهم كانوا يقيمون تفرقة ذهنية بين اولئك الذين هم فى قاع المجتمع (العمال الصناعيين) وأولئك الذين يشغلون قمته (الرؤساء)، وا نهؤلاء العمال كانوا ينظرون الى المجتمع بوصفه نسقا منتظما يتجه بالضرورة وباستمرار نحو مزيد من الانسجام والاستقرار •

أما لوك وود (١) Lockwood فقد اتخذ موقفا أقل تشددا وتزمتا ازاء وجهة نظر بوت وبوبيتز • فقد ذهب الى أن الثنائية التى كشفت عنها بوت، أو ما اطلق عليه هو (أى لوك وود) « النظرة البروليتارية » كانت نظرة شائعة لدى العمال اليدويين بصفة عامة ، وان هذه النظرة تتضح على وجه الخصوص بين الطبقات العاملة المنعزلة التى يعمل أعضاؤها فى التنظيمات الصناعية الكبيرة الحجم التى لا تتيح لهم فرص الاتصال بالادارة • أما

---

(١) Lockwood, D., «Sources of Variation in Working Class Worldview», Social Rev., Vol. 14, 1966, pp. 249-267.

الطبقة الوسطى فتسودها ايديولوجية تؤكد التسلسل الرئاسى فى المجتمع وما يرتبط به من فروق فى المكانة الاجتماعية • ومع ذلك اوضح لوك وود فى تحليله أن هاتين النظرتين تعبران عن نظرة تقليدية أوسع يتبناها أولئك الذين يعملون فى صناعات قليلة الاهمية أو الذين يعيشون فى مجتمعات منعزلة •

وبرغم الانتقادات التى يمكن أن توجه الى هذه الدراسات ، الا أنها أتاحت الفرصة لفهم بعض الجوانب الدينامية فى التنظيمات ، تلك الجوانب التى لا يمكن فهمها واستيعابها ـ فيما أعتقد ـ الا بدراسة المعانى التى يمنحها الافراد لافعالهم ولافعال الآخرين أيضا • ولقد أحرز هوبر **Hopper** بعض التقدم فى هذا المجال فى مقال حديث نسبيا (١) ، حاول فيه دراسة استجابة العمال نحو الاساليب الاشرافية المختلفة ، وانتهى الى ان التوجيهات التى ياتى بها كل من العامل والمشرف الى التنظيم ، ومعالجة كل منهما لمواقفة هما العاملان الحاسمان اللذان يجب الاعتماد عليهما فى تفسير سلوكهما • ثم ذهب هوبر الى أبعد من ذلك حين اشار الى أن رضاء العامل عن نسق السلطة فى التنظيم ككل ، ورضائه عن وضعه الخاص فى هذا النسق يشكلان استجابته نحو أفعال الرؤساء وتصرفاتهم •

واذا كانت الدراسات السابقة قد اهتمت بدراسة المعانى التى يكونها العمال نحو التنظيم وما يترتب على ذلك من ديناميات ، الا أن هناك دراسات أقدم منها تناولت أيضا هذه المعانى ، وان كانت قد قصرت تحليلاتها على مستويات تنظيمية أعلى • ويبرز أمامنا على الفور تحليل رينهارد بندكس Bendix للايديولوجيات الادارية ، الذى حاول من خلاله دراسة مدى ارتباط ذوى المهن الفنية العليا بالتنظيمات التى يعملون فيها (٢) • كما يبرز أمامنا أيضا تحليل الفن جولدنر Gouldner لنفس الظاهرة ، الذى أوضح فيه أن ذوى المهن الفنية العليا يحصلون على توجيهاتهم من خلال الروابط والنقابات

(١) Hopper, E., «Some Effects on Supervistory Style», Br. J. Social., Vol. 16, 1965, pp. 189-205.

(٢) Bendix, R., Work and Authority ..., op. cit., pp. 90-110.

التى ينتمون اليها ومن خلال التنظيم الذى يعملون فيه أيضا (١) . وبنفس الوضوح والدقة التى عالج بهما بندكس وجولدنر هذه الظاهرة ، نجد ميلفل دالتون Dalton يعالجها بشكل أكثر تركيزا وتخصيصا . فلقد أوضح فى دراسة امبيريقية (٢) أن الزمر والجماعات غير الرسمية عموما تنمو فى التنظيم لا بسبب التوجيهات التى يحصل عليها الافراد من خارج التنظيم (البيئة) ، بل بسبب طبيعة الاوضاع الاجتماعية المختلفة التى يشغلونها فى البناء الاجتماعى للتنظيم . ولقد زاد دالتون هذا الموقف وضوحا وتحديدا حينما أشار الى أن الفروق فى العمر ، والقدرات الفردية ، والتوقعات ، تجعل الناس ينظرون الى عملهم بطريقة مختلفة ، وأن تقسيم العمل وما يؤدى اليه من عزلة يخلق أيضا تصورات مختلفة للمصالح . وفى نفس الخط الذى سار فيه بندكس وجولدنر ودالتون ، سارسكوت (٣) Scott ، الذى أوضح فى دراسة له عن التغير التكنولوجى والعلاقات الصناعية أن مقاومة التغير ليست كامنة فى طبيعة الانسان ، وان الشىء المهم فى هذا المجال هو المعنى الذى تربطه الجماعات المختلفة بالتغير . ولقد زاد تورين (٤) Touraine وجهة نظر سكوت وضوحا حينما كشف فى دراسة حديثة له عن أن خبرات التغير السابقة تدعم السند الايديولوجى الذى يكمن وراء أى تغير لاحق .

وهناك بعد ذلك دراسة هامة قام بها سكوت Scott وآخرون (٥) على عدد من المصانع البريطانية ، حاولوا فيها دراسة أنماط الصراع فى التنظيم ، والميكانزمات المختلفة التى تستخدمها التنظيمات المختلفة للحفاظ على توازنها .

---

(١) Gouldner, A., «Cosmopolitans and Locals : Toward an Analysis of Latent Social Roles», Admin. Sci. Q., Vol. 2, 1957 ; pp. 281-306.

(٢) Dalton, M., Men Who Manage, N.Y., 1959 ; pp. 123-140.

(٣) Scott, W., et al., Technical Change and Industrial Relations. Liverpool, Liverpool University Press.

(٤) Touraine, A., et al., Workers Attitudes to Technical Change. Paris : O.E.C.D., 1965.

(٥) Scott, W., et al., Technical Change and ..., op. cit.

والاهمية التى خلعناها على هذه الدراسة ترجع الى أنها أحدثت خطا تقدميا بعض الشىء ، حينما انطلقت من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يشهد مصالح مختلفة ومتعارضة فى بعض الاحيان تعبر عنها الجماعات المهنية المختلفة التى تعمل فى التنظيم • ولقد أوضح الباحثون أن طبيعة العمل الذى تمارسة كل من هذه الجماعات قد فرض عليها نظرة خاصة ازاء ما يحيط بها فى التنظيم من مكافآت اقتصادية وظروف عمل وأمان وما الى ذلك من أمور ، كما أن هذه النظرة تتحدد أيضا من خلال المجتمع المحلى الذى تعيش فيه كل من هذه الجماعات • وينطلق الباحثون فى دراستهم من قضية هامة أساسية مؤداها ، أن الصراع ظاهرة دائمة فى الصناعة ، وأن هذا الصراع سوف يظل محتدا ما بقى التعارض بين مصالح الجماعات المختلفة قائما • هو اذن ليس ظاهرة عرضية تصيب النسق وتهدد توازنه ، لذلك نجد سكوت وزملاءه يذهبون الى أن الظواهر العرضية التى قد لا يلتفت اليها بعض الباحثين مثل الغياب ، وبطء الاداء ، والاضرابات ما هى الا تجسيدا حيا وتعبيرا واضحا عما يشهده التنظيم من صراعات •

ومكمن القوة فى هذه الدراسة هو نجاحها ـ فيما أعتقد ـ فى الكشف عن التضليل الذى انطوت عليه بعض الدراسات الحديثة (وخاصة الامريكية) حينما حاولت تقديم تفسير سطحى واهى لمسألة اضراب العمال • ولكى يتمكن الباحثون من التحكم فى الظاهرة التى أرادوا دراستها بدأوا بتحليل الهدف العام الذى تسعى الى تحقيقه الجماعات المختلفة ، ثم أعقبوا هذا التحليل بدراسة متعمقة للأساليب والوسائل التى استعانت بها كل من هذه الجماعات لتحقيق أهدافها • ولقد مكنتهم هذه الخطوة من تحديد أنماط الصراع فى التنظيم ، فذهبوا الى أن هناك نمطين للصراع ، الأول أطلقوا عليه « الصراع المنظم » الذى كان ينشب حينما تظهر مشكلة عامة تتطلب تضامنا جماعيا (١) •

---

(١) وكان هذا التضامن يجد أفضل تعبير له فى المفاوضات التى كان يقوم بها العمال ، كما كان يجد تعبيرا أقوى فى حالة الفشل احراز نصر فى هذه المفاوضات •

أما النمط الثانى فقد أطلقوا عليه « الصراع غير المنظم » الذى كان يتخذ صور افردية (١) يعبر فيها الأفراد عن استيائهم وجزعهم ٠

والواقع أن الاسهام الحقيقى الذى قدمه هؤلاء الباحثون يتمثل فى تحليلهم للنمط الأول الصراع (المنظم) ، لأنه ــ كما ذهبوا ــ هو القادر على الكشف عن الاستراتيجيات القائمة فى التنظيم ، وهو القادر أيضا على التعبير عما يجيش فى نفوس أفراد الجماعات المختلفة ٠ فلقد أوضحوا أن هذا النمط من الصراع يتطلب من العمـال أن يكونو على درجـة عالية من التضامن والتماسك حتى يستطيعوا احراز نصر حقيقى فى صراعهم مع الادارة ٠ بيد أن ماحدث فعلا فى المصانع التى درسوها أن طبيعة توزيع المكافات وظروف المستويات الدنيا من العمال لم تشجع كثيرا على تحقيق القدر الضرورى من التضامن ، مما اضعف من قوة العمال فى صراعهم مع الادارة ، فخشوا القيام باضراب يعبر عن احتجاجهم وتمردهم على الوضع القائم ، ثم رضخوا فى النهاية لسلطة أجهزة التوفيق والمصالحة التى انشأتها المصانع لهذا الغرض٠ وهكذا يتخذ الموقف حلقة مفرغة : وضع قائم يثير التمرد ، ثم فشل فى تغيير هذا الوضع ، ثم عودة الوضع الذى كان قائما مع تعديلات طفيفة فى افضل الأحوال ٠

ولانستطيع أن نغفل فى هذا المجال التحليل الذى قدمه كروزيية (٢) Crozier لطبيعة العلاقات الاجتماعية فى تنظيمين فرنسيين : أحدهما يمثل هيئة حكومية كتابية ، والآخر يمثل مصنعا للطباق ٠ ولقد قدم كروزيية فى تحليله هذا صورة جذابة لاستراتيجيات العاملين فى التنظيمين فى ضوء القواعد التى يتفاعلون معها ، فأوضح كيف أن كل جماعة كانت تحاول دائما الاحتفاظ بنطاق اختصاصاتها ، والحصول على أكبر قدر ممكن من حرية التصرف بهدف تحقيق استقلالها والحد من اعتمادها على الجماعات الأخرى ٠

---

(١) مثل التأخر عن الحضور فى المواعيد الرسمية وتعمد الغياب ، والرغبة فى ترك المصنع والعمل فى مصنع آخر ٠

(٢) Crozier, M., The Bureaucratic Phenomenon, op. cit.

ولقد منح كروزييه تحليله هذا عمقا نظرياحين حاول دراسة هذه الاستراتيجيات فى ضوء مفهوم ميرتون عن الشخصية البيروقراطية ، فذهب الى أن البيروقراطى قد يقوم ببعض التصرفات الدفاعية لكى يحمى نفسه من التورط فى تفسير القواعد (١) • ثم ذهب كروزييه الى أبعد من ذلك حين كشف عن أن الموظفين فى الهيئة الحكومية كانوا يعتقدون أن معلوماتهم عن الهيئة تمنحهم مزيدا من القوة ازاء الرؤساء (٢) • وعندما حلل كروزييه خريطة التنظيم الصناعى الذى درسه ، كشف عن ضروب الصراع التى كانت تنشأ بين المستويات الرئاسية المختلفة ، ثم خصص مناقشة مستقلة تناول فيها الصراع الذى كان يحدث بين مدير الادارة ورؤساء الأقسام والمشرفين ، ذلك لأن مدير الادارة كان يعتمد فقط على اصدار قراراته على معلومات رؤساء الأقسام ، مما أثار حنق المشرفين الذين كانوا يتساوون مع رؤساء الأقسام فى المكانة المهنية •

أما ميلفيل دالتون Dalton فقد اتخذ من ديناميات التنظيم موقفا صريحا ومباشرا ، فدرس الصراع الذى ينشأ بين الاستشاريين Staff والمنفذين Line مفسرا اياه فى ضوء طبيعة العمل الذى يؤدونه ، وفى ضوء اهتماماتهم الخاصة (٣) • ثم وسع بعد ذلك من نطاق تفسيره فكشف عن عاملين اعتقد انهما يسهمان فى نشوب الصراع بينهم ، الأول هو رغبة كل من الطرفين فى فرض الامتثال طبقا لمعاييره الخاصة (٤) ، والثانى قدرة

---

(١) وعندما تعالج هذه النقطه فى مصنع الطباق أوضح أن رئيس العمال الذى يتجنب فرض قواعد معينه على العمال ، انما يهدف من ذلك لا شعوريا الى الحد من لا شخصيه موقفه • Ibid., p. 89-100.

(٢) فالهيئة الحكومية ـ كما أوضح كروزيه ـ تمثل بناء على درجه عاليه من البيروقراطية ، لأنها تتميز بتسلسل رئاسى محدد وواضح كما أن العلاقات بين العاملين كانت علاقات لا شخصية أما الترقية فكانت تعتمد على الأقدمية أكثر من اعتمادها على الكفاءة والأداء •

(٣) Dalton, M., «Confficts between Staff and Line Managerial Officers», Am. Social. Rev., Vol. 15, 1950, pp. 342-351.

(٤) فمعايير الاستشاريين مستنده دائما الى المعرفه الفنية والخبره ، بينما معايير المنفذين مستنده الى السلطه والتسلسل الرئاسى . وهذا موقف مثير للصراع كما يذهب دالتون Ibid.. pp. 13-55

الأوليين (الاستشاريين) على تخطى حواجز التسلسل الرئاسى واقامة علاقات مع كبار المديرين ٠

وفى فترة لاحقة أجرى دالتون دراسة أخرى ، أفاد فيها من مفاهيمه التى طورها فى دراسته للصراع بين الاستشاريين والمنفذين ، ولكنه قصر تحليله هذه المرة على الصراع الذى ينشب بين المنفذين أو المديرين ٠ ولكى يتمكن دالتون من تعميق فهمه لمشكلة الصراع فى التنظيم درس أربعة تنظيمات أمريكية (١) وانتهى الى طائفة من النتائج الهامة ٠ فعندما كان بصدد تحليل مدى نجاح المديرين أشار الى أن أكثرهم نجاحا أولئك الذين يولون جل اهتمامهم للأهداف ، أما أقلهم نجاحا أولئك الذين يركزون جهودهم على الوسائل (٢) ٠ ولقد فسر دالتون نجاح الأولين ، حينما أشار الى براعتهم فى الدفاع عما يفعلونه ، وقدرتهم الفائقة على توسيع نطاق الأقسام والادارات التى كانوا يرأسونها ٠ وعلى الرغم من أن دالتون قد كشف عن سعى هؤلاء المديرين لتحقيق أهدافهم الشخصية ، الا أنه أوضح فى موضع لاحق من مؤلفه أن هؤلاء المديرين استطاعوا تحقيق أقصى قدر ممكن من الاتساق بين أهدافهم الخاصة وأهداف أقسامهم وادارتهم ٠ ولقد عزى دالتون جانبا كبيرا من الصراع الذى كان ينشأ بين المديرين الى رغبة كل منهم فى توسيع نطاق قسمه أو ادارته ٠ أما نتيجة هذا الصراع فكانت تتوقف على مقدار القوة التى يتمتع بها كل من هؤلاء المديرين ٠ ولقد عبر دالتون عن ذلك بقوله : « لقد كشفت ملاحظاتى عن أن أكثر المديرين عدوانا وبطشا كان هم الذين يكسبون الصراع ويحرزون نصرا لادارتهم (٣) » ٠ ثم يستطرد بعد ذلك قائلا : « والنتيجة الضرورية التى كانت تترتب على انتصار بعض

---

(١) ثلاث مصانع وقسم ادارى ٠ وقد عرض دالتون نتائج دراسته هذه فى :

Dalton, M., Men Who Manage, op. cit., pp. 18-70.

(٢) Ibid., pp. 246-248.

(٣) Ibid., p. 34.

المديرين وفشل البعض الآخر هي ظهور أحزاب وائتلامات تحاول اعادة الثقة في نفوس المغلوب على أمرهم حت؟ يبدأوا جولتهم من جديد (١) » •

وبرغم ما تتسم به معالجة دالتون للصراع في التنظيم من ذكاء وحذق، الا انها في حقيقة الأمر لا تعدو أن تكون محاولة للكشف عن طبيعة الصراع في التنظيم بوصفه أحد ميكانزمات التغير التنظيمي • فالبناء الرسمي قد لايستجيب في بعض الأحيان للظروف المتغيرة الاستجابة السريعة الضرورية ، مما يتيح الفرصة لظهور مواقف جديدة تحمل في طياتها صراعا كامنا من أجل التغيير والتجديد ، ذلك لأن المواقف القديمة لم تعد قادرة على مواجهة هذه الظروف المتغيرة • ونستطيع أن نلمس خلافا واضحا بين الصورة التي قدمها دالتون عن المديرين ، وتصور وليام فوات هوايت Whyte عن « انسان التنظيم » كما تناوله في مؤلف له بهذا العنوان (٢) • فالأول (دالتون) يذهب الى أن التنظيم يمارس ضغوطا شديدة على المديرين لكي يكونوا أكثر مبادءة • ومثل هذه المبادءة تؤدي بطبيعة الحال الى احداث تغير تنظيمي تكون أحد مظاهره تدعيم أوضاعهم وتقوية نفوذهم • بينما يذهب الثاني (وايت) الى أن الفرد يوضع في قالب التنظيم وضعا ، وما يلبث التنظيم أن يسلبه حريته ويفقده مبادئته ويحاول قدر المستطاع تجنيبه الخوض في صراعات لن يجني التنظيم من ورائها شيئا •

وبرغم ما يبدو من اختلاف في معالجة سكوت وكروزييه ودالتون وبلاو لموضوع الصراع في التنظيم ، الا انهم يتفقون في نقطة أساسية أعتقد انها كانت نقطة انطلاق لهم في دراسة ديناميات التنظيم • فهم يؤمنون جميعا بأن ثمة علاقة وثيقة بين حدوث الصراع وظهور التغير ، فالتغير الذي يطرأ على البناء الاجتماعي غالبا ما يؤدي الى صراع ، وما يلبث هذا الصراع أن يؤدي بدوره الى ظهور تجديدات (٣) ، تحاول الحد من التوترات التي نجمت

---

(١) Ibid., p. 64.

(٢) Whyte, W., Jr., The Organization Man, N.Y., 1956, pp. 13-30.

(٣) ويتبدى ذلك على وجه الخصوص عندما ينشأ صراع حول المبادىء التي تحكم التنظيم ذاته كما هو الحال في دراسة بلاو السابقة ، كما يتبدى أيضا عندما ينشأ صراع بين الأشخاص والجماعات حول المبادىء التي تحكم أدائهم لعملهم •

عن الصراع والنهوض بعمليات التنظيم ، ويؤمن هؤلاء العلماء أيضـــا بأن صورية القواعد البيروقراطية تحمى الأفراد وتجنبهم ـ الى حدما ـ الاحساس بعدم الأمان ، وان كان هؤلاء العلماء قد أوضحوا فى بعض الأحيان أن هذه الصورية قد فشلت فى تحقيق الاحساس بالأمان ٠

ولو تأملنا مناقشاتنا لديناميات التنظيم وجدناها مقصورة حتى الآن على تناول القوى الداخلية التى تسهم فى احداث هذه الديناميات ٠ بيد أن التنظيم يخضع بطبيعة الحال لمؤثرات بيئية خارجية تفد اليه وتمارس عليه تأثيرا لايقل خطورة عن التأثير الذى تحدثه قواه الداخلية ٠ ومن المحاولات الشهيرة التى حاولت الكشف عن هذا الجانب مقال نظرى لجميس طومسون Thompson ووليام ماكوين (١) McEwen عرضا فيه أربعة أشكال للمنافسة بين التنظيمات الانتاجية وثلاثة أشكال للتعاون بينهما ٠ أما جيمس كوليمان (٢) Coleman فقد أوضح فى مؤلف شهير له كيف أن كثافة التنظيمات فى المجتمع يمكن أن تخلق مواقف صراعية داخل هذا المجتمع نتيجة لتعـدد عضوية الفرد فى تنظيمات مختلفة قد تعبر عن مصالح مختلفة أو متعارضة ٠

وهناك منظور آخر لدراسة الجوانب الدينامية فى التنظيم تبناه عموما الذين اهتموا بدراسة الأبعاد الايكولوجية للتنظيم ٠ وأفضل من عبر عن هذا المنظور وليام فورم Form وديلبرت ميلر Miller ٠ ففى مؤلفهمـــا الكلاسيكى (٣) أوضحا أن التنظيمات الاقتصادية تمارس تأثيرا قويا على بناء المجتمع الذى توجد فيه ، وان هذا التأثير يتبدى فى جوانب عديدة ومظاهر مختلفة منها مثلا موقع المجتمع المحلى وحجمه ، ونمط نموه ، وبنائه المهنى ، ونمط استغلال الأرض ، وبنائه الطبقى بل وطابعه العام ٠ وفى الوقت الذى أهتم فيه ميلر وفورم بدراسة تأثير التنظيم على المجتمع ، نجد ددلى دنكان

---

(١) Thompson, J. and McEwen, W., «Organizational Goals and ......», op. cit., pp. 23-31.

(٢) Coleman, J., Commmunty Conflict, Glencoe, 1957, pp. 21-23.

(٣) Form, W. and Miller, D., Industry, Labor and Community, N.Y., 1960, pp. 20-54.

Duncan يتخذ موقفا عكسيا فيتناول تأثير موقع المجتمع على نــوع الصناعة المنشأة وما يتيحه هذا الموقع لها من فرص البقاء والدوام ، ثم يكشف بعد ذلك عن تاثير حجم المجتمع على درجة تخصص التنظيمات الصناعية التى توجد فيه (١) ٠

بيد أن ما قدمه فورم وميلر ودنكان لا يقدم لنا فى حقيقته صورة معبرة للقوى الخارجية المؤثرة على التنظيم ، لذلك سنضطر الى الاستعانة بنتائج بعض الدراسات الحضارية المقارنة ٠ وتطالعنا على الفور هنا دراســة موروبيرجر (٢) Berger عن البيروقراطية المصرية (٣) ، وهى دراسة تستطيع أن تعكس الى حد ما المؤثرات الثقافية والاجتماعية على هــذه البيروقراطية ٠ فمن النتائج الهامة التى توصل اليها بيرجر أنه ليس ثمة علاقة بين التوجيه البيروقراطى (الترشيد ، العمومية ، والتسلسل الرئاسى ، وحرية التصرف) وبين التوجيه نحو المهن الفنية العليا (المهارة ، وحماية الذات ، والخدمة) ٠ كذلك أوضح بيرجر أن التوجيه البيروقراطى كان أكثر وضوحا بين قدامى الموظفين ، أى ذوى المراتب العليا ، كما كان واضحا أيضا لدى الذين خبروا حراكا هابطا ٠ ولقد كشف بيرجر بعد ذلك عن نتيجة هامة هى أن الأشخاص الذين درسهم كانوا يعانون من صراع مصدره ولائهم الأسرى القوى وارتباطاتهم الشخصية الوثيقة فى الوقت الذى يواجهون فيه معايير وقواعد رسمية تفرض عليهم اتباعها بدقة ٠

---

(١) Duncan, D., et al., Metropolis and Region, Baltimore : John Hopkins Press, 1960, pp. 23-81.

(٢) Berger, M., Bureaucracy and Society in Modern Egypt, Princeton : Pinceton University Press, 1957, pp. 49-56.

(٣) أجريت هذه الدراسة على عينة من موظفى الحكومة تبلغ ٢٤٩ موظفا مختارين من أربعة وزارات هى الزراعة ، والتربية والتعليم ، والمالية والاقتصاد ، والشئون البلدية والقروية ٠ وتمثل هذه العينة حوالى ١٦٪ من المجتمع الأصلى الذى يضم الموظفين الذين هم فى الدرجة الرابعة ومافوقها ٠ ولقد استعان بيرجر باستبيان ارسله الى هؤلاء الموظفين ٠
Ibid., pp. 30-33.

وتتضمن دراسة ستانلى أودى udy عن الرشد الادارى ونمو التنظيم نتائج هامة تلقى بعض الضوء على علاقة التنظيم بيئته • والطريف فى هذه الدراسة استنادها الى تحليل مقارن لعينة من التنظيمات الانتاجية بلغت ٣٤ تنظيما يقع كل منها فى مجتمع غير صناعى • وأهم ما يعنينا من نتائج هذه الدراسة ما كشف عنه أودى من أن التنظيمات التى كانت على درجة عالية من الاستقلال والانفصال عن المجتمع الذى توجد فيه ، كانت أكثر اتباعا للعناصر الترشيدية ، وأكثر ايمانا بها (١) • ولقد قدم ستنشكومب Stinchcombe تفسيرا لنتائج أودى ، فذهب الى أن بناء المجتمعات التى درسها أودى كان يستند الى القرابة والاعتبارات السياسية ، ولهذا السبب كانت التنظيمات الأكثر استقلالا هى بالضرورة الأكثر رشدا (٢) •

ومن أطرف وأمتع الدراسات التى أجريت فى هذا المجال ، الدراسة التى قام بها جيمس أبجلين (٣) Abegglen على ٥٣ مصنعا يابانيا • ولقد كشفت هذه الدراسة عن أن هذه المصانع كانت تحكمها قيم تقليديه تناقض القيم التى تحكم التنظيمات الغربية • فالالتحاق بالمصنع كان محكوما بالصلة الشخصية التى تربط الراغب فى الالتحاق بالادارة أو العمال ، ولقد أدى ذلك الى سيادة الروح العائلية فى المصانع ، مما قلل من رغبة الأفراد فى ترك مصانعهم • بيد أن أبجلن قد أوضح فى معرض تحليله لأساليب الترقية ، أن الالتحاق بالمستويات المهنية المختلفة فى هذه المصانع كان يتوقف الى حد كبير على المؤهلات التعليمية التى لدى الشخص ، وان كانت الادارة العليا تاخذ فى اعتبارها أيضا بعض المسائل الأخرى مثل الأصول الأسرية والدخل بحيث كانت مكانة الشخص فى المصنع مرتبطة الى حدما بمكانته

---

(١) Udy S., Jr., «Administrative Rationality, Social Setting, and Organizational Development», Amer. J. Sociol., Vol. 68, 1962, pp. 299-308.

(٢) Stinchcombe, A., «Technical and Institutional Factors in Production Organization», Amer J. Sociol, Vol. 67, 1961, pp. 255-259.

(٣) Abegglen, J., The Japanese Factory, Glencoe, 1958, pp. 11-54.

الأسرية فى المجتمع المحلى . أما المكافأة التى كان يحصل عليها الأفراد فى مقابل عملهم فكانت تستند الى بعض السمات مثل العمر والتعليم أكثر مما تستند الى أداء هؤلاء الأفراد وانجازهم . كما كانت تتوقف فى بعض الأحيان على مدى ولاء العمال للمصنع ، كذلك كشـــف أبجلن عن جانب هام زعم أنه يميز التنظيمات الصناعية اليابانية هو التداخل الشديد بين الحياة الشخصية للعمال وحياتهم المهنية ، ذلك أن الادارة كما يقول : « كانت تتدخل فى كثير من الشئون الخاصة للعامل ..فهى تتدخل فى مسائله المالية ، وتعليم أولاده ونشاطاته الدينية وتعليم زوجته فى بعض الأحيان (١) » . ولقد خلص أبجلن من دراسة هذه الى نتيجة هامة هى أن التصنيع فى اليابان لم يصاحبه تغير متكافىء فى التنظيم الاجتماعى التقليدى .

---

(١) Ibid., p. 129.

الفصل الخامس

مدخل جديد لدراسة التنظيم

حان الوقت لكى أقدم وجهة نظر شخصية متكاملة فى نظرية التنظيم المعاصرة كما عرضناها فى الفصول الثلاث الأخيرة • وقبل أن أشرع فى ذلك أجد من الضرورى تسجيل ملاحظة أولية هى أن جانبا كبيرا من التحليل النظرى للتنظيم قد اهتم أساسا بتفسير ما يدور فى التنظيم فى ضوء ما يطلق عليه « بالميكانزمات اللاشخصية » التى من خلالها يحقق التنظيم استقراره ودوامه ويتضمن أمنه ووجوده • واعتقد أن دراسة هذه النقطة كانت الشغل الشاغل للاتجاهات النظرية الحديثة التى عالجناها فى الفصل الثالث • فالبنائيون الوظيفيون استعانوا بأداة تصورية أساسية هى التوازن الدينامى للأنساق ، ذلك التوازن الذى يواجه التهديدات التى تتعرض لها • لذلك نجدهم ينظرون الى التنظيم بوصفه نسقا مفتوحا يتفاعل مع البيئه باستمرار باعتبارها مصدرا للمشكلات التى تواجهه فى الوقت الذى تكون فيه أيضا مصدرا للموارد التى يستعين بها فى أداء وظائفه • أما أصحاب اتجاه النسق الاجتماعى الفنى فقد استعانوا بأداة تصورية مختلفة هى تاثير التكنولوجيا ومتطلبات السوق على الشكل التنظيمى • ولقد أدى ذلك بهم الى النظر الى التنظيم بوصفه نسقا مفتوحا يتفاعل مع البيئة التى هى خير معين له على أداء « مهمته الأساسية » • ثم نجد أصحاب اتجاه العلاقات الانسانية يستعينون بأداة تصورية مختلفة تماما هى ، الانسان الاجتماعى المرتبط بجماعة العمل التى ينتمى اليها مما جعلهم ينظرون الى التنظيم بوصفه عالما فى ذاته ، عالما يمارس وظائفه ودوره فى فراغ • واخيرا نجد أصحاب اتجاه صنع القرار يستعينون بمصطلحات الاقتصاد والسيبرنطيقا ، مما انعكس بطبيعة الحال على تصورهم للتنظيم ، فهو كما يرونه نسق مفتوح يخضع للقيود البيئية التى تمارس دورا على عملية صنع القرار فى التنظيم •

ومن الطبيعى أن ينعكس ذلك كله على اختيار كل من هذه الاتجاهات لمشكلات البحث • فالبنائيون الوظيفيون يدرسون تلك المشكلات المتعلقة بالتساند داخل التنظيم أو تسانده مع بيئته ، بينما يهتم أصحاب اتجاه النسق الاجتماعى الفنى بدراسة كل ما يتعلق بالأداء الكفء لما أطلقوا عليه « المهمة الأساسية » للتنظيم مع ابراز علاقة هذا الأداء بمتطلبات التكنولوجيا والبيئة والأعضاء والاشباع الذى تحققه الجماعة للفرد ، ذلك الاشباع الذى يسهم فى النهاية فى تحقيق الأهداف الادارية وأخيرا نجد أصحاب اتجاه صنع القرار يحصرون مشكلات بحثهم فى عملية صنع القرار وما يخضع له من مؤثرات وقيود بيئية تؤثر عليه •

والنظرة العابرة للاتجاهات النظرية الأربعة السابقة تشير الى انها قد انطلقت من مفاهيم ليست سوسيولوجية باستثناء الاتجاه البنائى الوظيفى• فاتجاه العلاقات الانسانية يدين فى نموه وتطوره وازدهاره الى علم النفس ، واتجاه النسق الاجتماعى الفنى يتبنى مفاهيم كل من علم النفس والاقتصاد محاولا المزاوجة بينها ، واتجاه صنع القرار يشبه اتجاه النسق الاجتماعى الفنى فى افادته من مفاهيم الاقتصاد ولكنه يفترق عنه عندما يتبنى مفاهيم السبيرنطيقا • ومن الواضح أن هذه الاتجاهات النظرية لاتعدو أن تكون وجهات نظر جزئية يسعى كل منها قدر استطاعته الى الكشف عن جوانب معينة من الواقع التنظيمى • ولنا أن نتوقع بعد ذلك أن النتائج والقضايا التى توصلت اليها هذه الاتجاهات النظرية الجزئية لن تفيد الا الذين يقصرون اهتماماتهم على دراسة مشكلات تنظيمية محدودة والذين لاتغريهم النظرة الشاملة الرحبة للتنظيم •

تلك هى الخصائص العامة المميزة للاتجاهات النظرية الحديثة فى دراسة التنظيم ، وهى خصائص تكشف بوضوح عن ثغرات ونقائص لا تزال تعانى منها هذه الاتجاهات حتى اليوم • ولقد سبق أن عرضت خلال تحليل لهذه الاتجاهات النظرية بعضا من وجهات نظرى ، ولكننى أجد من الضرورى هنا عقد مناقشة تفصيلية أتناول فيها بالتقويم الشامل هذه الاتجاهات النظرية • وفى هذه المناقشة سوف أدرس ثلاثة جوانب اساسية فى نظرية

التنظيم المعاصره (١) ، أعتقد أن اهمال دراستها والتقليل من شأنها قد أديا الى عواقب وخيمة لا تزال هذه النظرية تعانى منها • ولست أزعم أن استكمال هذه الجوانب سيحل كل المشكلات التى تعانى منها هذه النظرية ، ولكننى أذهب الى أن تحقيق هذا الاستكمال يمكن أن يدفع بنظرية التنظيم خطوات الى الامام • وسأناقش فيما يلى ثلاث قضايا أساسية تتصل بصفة أساسية بالمشكلات التى تعانى منها دراسات التنظيم المعاصرة ، الأولى تتعلق بالقصور الكامن فى نظرية التنظيم ، والثانية ترتبط بالمشكلات المنهجية التى تواجهها الدراسات الامبيريقية ، والثالثة تتعلق بمشكلة مستويات التحليل فى دراسة التنظيمات • ومن خلال معالجة هذه المشكلات ، سوف نقدم تصورنا لما ينبغى عليه أن تكون نظرية التنظيم ، وهو تصور يقوم على طموح نظرى ومنهجى يتيح لنظرية التنظيم المعاصرة فرصة الانطلاق من القيود التى فرضتها عليها الاتجاهات النظرية والمنهجية المحدودة النطاق •

أولا ـ نظرية التنظيم : نحو مزيد من الاكتمال النظرى :

ذكرت فى غير موضع أن أخطر ما تعانى منه الاتجاهات النظرية المعاصرة فى التنظيم ميلها لتأكيد جوانب الاتساق والتكامل فى التنظيم واغفال جوانب الصراع والقوة والتغير فيه • فهى لم تتردد لحظة فى ابراز ما تنطوى عليه التنظيمات من انسجام بين مصالح الأفراد واستقرار فى خطوط المكانة والطبقات • ولعل أهم ما يعكسه هذا التأكيد تبنى ايديولوجية وضعية تبحث باستمرار عن الانتظام والنظام فى الحياة الاجتماعية • ومن الطبيعى أن ينعكس هذا التوجيه الايديولوجى على دراسة التنظيمات • فلقد جاءت هذه الدراسة خالية تقريبا من أى بحث جاد للظروف التاريخية التى مرت بها التنظيمات والأوضاع الاجتماعية التى تمارس وظائفها فى ظلها كما جاءت خالية أيضا من أى بحث جاد لمشكلات الصراع التى تنشأ فى التنظيم ،

---

(١) نستخدم هنا مصطلح « نظرية التنظيم » بشيء من التجاوز ، لأن مثل هذه النظرية لا تزال فيما أعتقد هدفا لم يتحقق بعد •

ومشكلات توزيع القوة التى تنجم فيه عند ممارسة وظائفه ، ومشكلات التغير التى تفرض عليه فرضا سواء كان تغيرا مفروضا من خارجه أو من داخله .

من الواضح اذن أن هذه الاتجاهات النظرية قد عبرت عن وجه واحد للواقع التنظيمى هو ذلك الذى يعبر عنه كل من الاستقرار والتكامل والتضامن مغفلة الوجه الآخر لهذا الواقع والمتمثل فى الصراع والقوة والتغير . ولقد أدرك كينيث بولدنج **Boulding** هذه الثغرة الخطيرة فى نظرية التنظيم فعبر عنها تعبيرا بليغا حين قال : « .. أن النظرة المنصفة للتنظيم تقتضى من الباحث ألا يهتم فقط بدراسة ذلك الجانب الذى يتعلق بتضامن التنظيم وتماسكه واتخاذه طابعا نظاميا منظما . اذ على الباحث أيضا أن يهتم بنفس الدرجة ببحث العوامل التى تضعف من درجة تضامن التنظيم وتماسكه (١)» .

وبالاضافة الى الاعتبارات الايديولوجية التى ساعدت على تبنى مفاهيم التكامل فى دراسة التنظيم ، هناك اعتباران آخران ساعدا على ظهور ونمو هذا التبنى ، الأول يتمثل فى ذلك التصور الذى ساد طويلا والذى ذهب الى أن التنظيم بطبيعته يفترض الثبات والاستقرار لكى يؤدى وظائفه ، وهو تصور بدا أوضح ما يكون فى نموذج فيبر **Weber** وفى نظرية سيمون **Simon** بل وفى الاتجاه الترشيدى المحدث الذى يتزعمه كروزييه **Crozier** . أما الاعتبار الثانى فيتمثل فى ذلك الاتجاه الامبيريقى المجرد الذى استعان بالفرد والجماعة الصغيرة فى دراسة مشكلات التنظيم ، وهو اتجاه أوضحنا مثاليه فى موضع لاحق ، ولكننى مع ذلك أجد ضرورة لتسجيل نقطة جديدة ، هى أن الاعتماد على نظرية الجماعة الصغيرة فى دراسة التنظيمات قد أضر بنظرية التنظيم ضررا بالغا . ويبدو ذلك واضحا اذا ما أدركنا الأصول التاريخية لنظرية الجماعة الصغيرة والفلسفة التى قامت عليها . ويفينا فى هذا المجال الاستشهاد بنص نقدى معبر أورده سيجفريد ناديل **Nadel** فى مؤلف شهير (٢)، وكشف بوضوح عن روح هذه النظرية والتضليل الذى تنطوى عليه الاستعانة

---

(١) Boulding, K., The Organizational Revolution, N.Y., 1953, p. 11.

(٢) Nadel, S., The Theory of Social Structure, Glencoe, III., 1957.

بها فى دراسة التنظيمات . يقول النص : « تنشأ الجماعات الصغيرة ذات العلاقات المباشرة لكى تؤدى مهام معينة بطريقة تعاونية خالصة ... ومن خلال التفاعل الذى يسود بين أعضائها تنشأ أدوار محددة وعلاقات منظمة ما تلبث جميعها أن تتخذ بالتدريج شكلا ثابتا يعبر بوضوح عن تباين السلوك الصادر عن هؤلاء الأعضاء ... أما قياس مدى أهمية هذه الأدوار فيتوقف على اسهام كل عضو فى الناتج الكلى للتفاعل الموجه نحو الانجاز أو الأداء ... وتحليل الجماعات الصغيرة فى ضوء هذه الحدود لايخلو فى حقيقة الأمر من تعسف واصطناع ، ولا يمكن تطبيقه بأى حال من الأحوال على مواقف الحياة الواقعية . ان كل ما يجرى فى الحياة الاجتماعية لاينفصل عن سياق تاريخى محدد ، وكل ما يدور فى هذه الجماعات الصغيرة بالذات لا يحدث فجأة وبلا سابق انذار . والدراسة الحقيقية لهذه الجماعات يجب أن تأخذ فى اعتبارها كل ما هو وافد من الخارج ، أقصد كل ما هو آت من المجتمع الذى يحدد معاييرها ومن النظم التى تسير فى فلكها (١) » .

وليس أدل على صدق النص السابق من فشل أغلب الاتجاهات النظرية الحديثة فى الاجابة على تساؤلات هى فى صميم نظرية التنظيم وجوهرها . فمن الصعب أن نجد تفسيرات مقنعة لاسباب وعوامل التغير فى التنظيمات . ومن الصعب أيضا أن نجد تحليلات متعمقة للشكل التنظيمى الذى تتخذه للتنظيمات المختلفة . ولوشئنا التعبير عن ذلك بعبارة مختلفة قلنا أن هذه الاتجاهات لم توفق كثيرا فى تفسير بناء التنظيم ودينامياته (٢) .

واعتقد أن جانبا كبيرا من هذا الفشل يرجع الى أن معظم المحاولات التى سعت الى اقامة نظريات فى التنظيم قد سلمت بالاتجاهات النظرية السائدة تسليما مطلقا ، ثم بدأت بعد ذلك فى صياغة نماذج نظرية جاءت تعبيرا مثاليا للاتجاهات النظرية السائدة التى انطلقت منها . ولقد سبق أن رأينا كيف أن

---

(١) Ibid., pp. 113-114.

(٢) هذا الموقف انعكاس طبيعى للوضع الراهن فى النظرية السوسيولوجية العامة . فاذا كنا نفتقد حتى الآن نظرية شاملة فى بناء المجتمع ودينامياته ، فسيكون من الطبيعى افتقاد هذه النظرية فى ميدان التنظيمات .

اغلب التحليلات النظرية للتنظيم قد استندت الى نظرية « النسق » ، فاذا ما سلمنا بالانتقادات التى وجهناها الى هذه النظرية فسيترتب على ذلك اضعاف موقف هذه التحليلات واهتزاز الثقة فيها • ولقد أشارت رينيت مينتز Mayntz فى مسح لتراث التنظيم الى شيء قريب من ذلك حين كشفت بطريقة غير مباشرة عن حقيقة هامة هى أن دراسة الفروق والاختلافات بين التنظيمات قد تكون اكثر أهمية من دراسة التماثل والتشابه بينها ، وعبرت عن ذلك بقولها : « تتبقى بعد ذلك تساؤلات هامة يتعين اثارتها وتتعلق بوجوه الشبه والاختلاف بين أنماط مختلفة من التنظيمات مثل السجون ، والمصانع ، والنقابات ، والهيئات الحكومية ••• الخ • والاجابة على هذه التساؤلات عسيرة فى اغلب الاحوال ، لأن دراسة هذه التنظيمات لم ترق بعد الى حد صياغة قضية عامة أو تعميم •••• واذن فلا تزال نظرية عامة فى التنظيمات هدفا بعيدا ومطمحا صعبا (١) •

وهكذا يبدو واضحا أن التوجيه النظرى الضيق النطاق فضلا عن الاعتبارات الايديولوجية الكامنة وراء هذا التوجيه قد أديا الى استبعاد مظاهر الصراع والقوة والتغير فى دراسة التنظيمات • فأقصى ما وصل اليه علماء التنظيم هو تطوير نموذجين نظريين أطلقوا على الأول « نموذج النسق»، وأطلقوا على الثانى « نموذج الهدف (٢) » ، وهما نموذجان ينطويان على قصور

---

(١) Mayntz, R., «The Study of Organizations», Current Sociol- ogy, Vol. 13, 1964, p. 111.

(٢) فنموذج النسق » يتناول بصفة عامة تلك العلاقات التى يجب ان توجد لكى يؤدى التنظيم وظيفته ويحقق وجوده • ويعد الاتجاه البنائى الوظيفى خير معبر عن هذا النموذج • أما « نموذج الهدف » فيتناول بصفة عامة مدى تحقيق التنظيمات لأهدافها • ويعبر عن هذا النموذج كل الأعمال التى ركزت بصفة أساسية على الفعالية والكفاية ابتداء من أعمال ماكس فيبر حتى أعمال سيمون Simon وعلى الرغم من ادراك بعض علماء التنظيم للقصور الكامن فى هذين النموذجين ، الا أن لا ينفى تسليمهم بهما وسعيهم لاستكمال هذا القصور فى حدود فهمهم العام لهذين النموذجين بوصفهما أكفأ نماذج دراسة التنظيمات • أنظر مناقشة تفصيلية لهذا الموضوع فى :
Etzoni, Ae., rn Mod Organizations, New Jersey, 1964, pp. 16-18.

واضح . لأنها يعالجان التنظيمات فى الغالب من وجهة نظر المديرين وهم فئة لا تعبر عن التنظيمات تعبيرا كاملا ، بل ان قصر الدراسة على هذه الفئة لن يؤدى الا الى البلبلة والغموض • كما أن الاعتماد على هذين النموذجين استبعد تقريبا التأثيرات البيئية على التنظيم ، وحصرها فى المشكلات التى يعانى منها قادة التنظيم والضغوط التى يواجهونها • وليس هناك من شك فى أن استعانة الدارسين المحدثين بهذين النموذجين قد فوتت عليهم فرصة رائعة فى دراسة التنظيمات فى ضوء الأهداف المختلفة للاعضاء ، وفى ضوء قدرة هذه التنظيمات على فرض أهدافها على أعضائها • بعبارة أخرى فوتت عليهم هذه الاستعانة فرصة دراسة مشكلات توزيع القوة وممارسة السلطة ، كما فوتت عليهم فرصة دراسة ذلك الجانب الدينامى من التنظيم المتمثل فى التغير، ذلك التغير الذى ينشأ كما يقول شيرمان كروب Krupp « حينما تتغير الموارد المتاحة للجماعات المختلفة فى التنظيم ، وحينما يؤثر هذا التغير على القوة النسبية للمتنافسين وقدرتهم على تغيير بناء السلطة لصالحهم (١) » • ومن الطبيعى، أن دراسة هذا التغير تتطلب فهما كاملا لأهداف كل فعل يصدر فى التنظيم فى ضوء مدى أهميته فى تحقيق المتطلبات التنظيمية • فقبول الفرد لأهداف التنظيم يعكس ـ كما يقول كروب ـ فعالية التنظيم ، بيد أنه يعكس فى المدى البعيد بناء السلطة الذى فيه يخضع الفرد لنظام رئاسى محدد (٢) • واذا كانت فعالية التنظيم تعنى تحقيقا لأهدافه ، الا أنها تعنى بالنسبة للافراد تبعية وخضوعا وامتثالا •

ولندلل على ذلك بمثال واقعى ، فالتسلسل الرئاسى ـ مثلا ـ يعد من وجهة نظر ادارة التنظيم حلقة وصل تربط بين مختلف المستويات الرئاسية بغية تحقيق أهداف التنظيم ومخططاته • والتبرير الذى يسند هذا التسلسل هو أنه يعد الوسيلة الوحيدة التى من خلالها يمكن أداء النشاطات بطريقة تكاملية تعاونية تفرضها متطلبات التنسيق بين هذه النشاطات • بيد أن

---

(١) Krupp, S., Pattern in Organization Analysis : A Critical Examination, Philadelphia : Chilton, 1961, p. 175.

(٢) Ibid., p. 183.

التسلسل الرئاسى يعبر فى الوقت ذاته عن وجود نمط معين من السلطة ، وتدرج معين للأفراد والجماعات حول توزيع السلطة والقوة والموارد فى التنظيم. هناك اذن فيما يبدو علاقة وظيفية بين كل من التسلسل وتحقيق الأهداف . ولكنها علاقة لا يمكن أن نتصورها الا اذا أخذنا بوجهة نظر القائمين على التنظيم ، لأنها علاقة تبرر احتياجات الادارة ومتطلباتها . واذن فالطابع التكاملى الذى يدعمه التسلسل الرئاسى لا يعدو أن يكون جانبا واحدا له ، ذلك أن خضوع الأفراد لهذا التسلسل يثير بطبيعة الحال ميولا واتجاهات لاتتسق مع هذا الطابع التكاملى ولاتسير معه . وما يقال عن التسلسل الرئاسى يقال أيضا عن السلطة . فاذا كانت السلطة فى التنظيم تحدد الضبط المقبول ، وترسم الأدوار والمكانات ، وتنظم القواعد والاجراءات ، بل وتحدد دخول الأفراد ، الا أن لها جانبا آخر لايقل عن ذلك خطورة هو أنها تفرض الامتثال على الأفراد فرضا ، وتستعين لتحقيق ذلك بممارسة نوع من القهر يتعين على الفرد أن يقبله ، وحتى يتقبل الفرد هذا القهر عليه أن يستشعر الخضوع للسلطة والامتثال لها .

واستنادا الى كل ما سبق ، أميل الى تصور التنظيم بوصفه مزيجا من عناصر تدعيم التوازن والتكامل وعناصر تعبر عن جوانب الصراع والقوة والتغير ، مع منح العناصر الاخيرة مزيدا من الاهتمام والتخصيص ، ذلك لأن التنظيم ما يبدو هو كل يتالف من جماعات مصالح مختلفة وطبقات اجتماعية مرتبطة فيمابينها بطرق شتى ، وهذا تصور يعنى أيضا أن التنظيم يمثل نسقا يتضمن انماطا مختلفة من الصراع ، صراع بين جماعات العمل المختلفة ، وصراع بين الجماعات ذوى المصالح المختلفة ، وصراع بين الادارة والعمال ، وصراع بين النقابة والادارة ، وصراع بين مصالح ادارية مختلفة .... الخ . أما العلاقات الداخلية السائدة فى التنظيم فهى انعكاس لمؤثرات وقوى بيئية ، فى الوقت الذى تؤدى وظيفة هامة لبناء التنظيم هى تدعيم خصائصه ، تلك الخصائص التى طالما نظر اليها علماء التنظيم بوصفها « معطيات » ينطلقون منها لاجراء دراساتهم . واذن فالجماعات التى يتضمنها التنظيم تؤثر بحكم وظيفتها ودورها على خصائصه البنائية . ويتخذ هذا التأثير اشكالا مختلفة ، فهى قد تدعمها عن طريق منحها طابعا نظاميا ،

وقد تعيد تشكيلها باجراء تعديلات عليها . وقد تقوضها وتستبدلها بخصائص أخرى جديدة تماما اذا ما وجدت أن ذلك فى صالحها ومصلحتها ·

ومن الواضح أن تصورنا للتنظيم يختلف الى حد كبير عن تصور البنائيين الوظيفيين له · هم يرونه نسقا متسقا متناغما يسوده التكامل والتضامن والتماسك ، ونحن نراه نسقا متوازنا ولكنه لا يخلو من صراع ولا يفلت من تغير · واعتقد أن هذين التصورين يعبران عن منظورين مختلفين ان لم يكونا متعارضين · هم يؤكدون فكرة النسق التى تقوم على ادراك الوسائل التى من خلالها يسهم الجزء فى اشباع حاجة النسق المتمثلة فى الاستقرار والاتفاق على الاهداف وتأكيد كل ما يمكن أن ينضوى تحت لواء مفهومى التكامل والمواءمة ، ونحن نذهب انى اتجاه بديل يستند الى تصور محدد هو أن التنظيم يمثل نتاجا لابعاد بنائية ومتغيرات اجتماعية لا تكف جميعها لحظة عن التغير · هم ينطلقون اذن من مسلمة بسيطة هى أن « المجتمع يصنع الانسان » ، ونحن ننطلق من مسلمة بسيطة أيضا ولكنها تختلف عن مسلمتهم أشد الاختلاف وهى أن « الانسان يصنع المجتمع » · التعارض بين المسلمتين واضح ، ولكن كلا منهما ينطوى على جانب من الحقيقة · بيد أن المسلمة التى ننطلق منها تتيح فرصة الحركة والانطلاق ، كما أنها تستطيع أن تتسع لتستوعب ظواهر جديدة تعجز المسلمة الاولى عن استيعابها ·

ولكى نضع تصورنا للتنظيم فى سياق نظرية التنظيم المعاصرة ، يتعين علينا أن نعالج بشىء من الايجاز بعض التطورات الحديثة التى طرأت على هذه النظرية ، وهى تطورات مشجعة حقا ، لأنها حاولت قدر استطاعتها استكشاف آفاق جديدة لنظرية التنظيم ، واتاحة الفرصة للتحرر من عبودية قضية التناغم ، وليس من الغريب بعد ذلك أن يكون تصورنا للتنظيم متأثرا الى حد كبير بهذه التطورات (١) · وخاصة تلك التى اكدت دراسة جولنب

---

(١) أما أبرز الذين تأثرت بهم فهم جيبسى بارنارد Barnard ورينهارد بندكس Bendix ورالف دارندورف Dahrendorf وسيمور لبست Lipest وكولاجا Koulaga وألفن جولدنر Gouldner الى حد ما · والجديد الذى تتضمنه أعمال هؤلاء العلماء هى تحررها من أسر قضية التناغم ·

الصراع والقوة والتغير فى التنظيمات الحديثة • لذلك نجد من المفيد تخصيص الجزء المتبقى من هذه المناقشة لتحليل هذه التطورات الحديثة •

ولعل أشهر وأبرز هذه التطورات ذلك الفهم الجديد الذى قدمه عالم الانثربولوجيا سيجفريد ناديل Nadel لمفهوم البناء الاجتماعى • فبمقتضى هذا الفهم منح «ناديل» أهمية بالغة لمفهوم طال اهماله هو القوة ، ذاهبا الى أن هناك بعدين اساسيين جديرين بالاهتمام فى أى دراسة حقيقية للبناء الاجتماعى : الاول هو مقدار الضبط الذى يمارسه الفرد على أفعال الآخرين ، والثانى هو مقدار تحكم الفرد فى الموارد والمصادر المتاحة (١) • فقياس سلوك الجماعة كما يذهب ناديل يجب أن يستند الى متغيرات تستطيع أن تقدم صورة أكثر اكتمالا للعلاقات بين الافراد والتفاعل السائد بينهم • وفى هذا المجال نجد ناديل يستحدث مفهوم «سلسلة الأوامر» • ذاهبا الى أنه واحد منأهم المفاهيم التى يجب الاعتماد عليها فى دراسة التنظيمات الادارية ، ثم يقترح بعد ذلك عددا من المتغيرات الهامة فى قياس السلوك أهمها ، السيطرة ، والخضوع ، والتبعية ، والسمو ، والدونية ، والتنسيق (٢) • وترجع أهمية هذه المتغيرات الى قدرتها على وصف جانب من الواقع التنظيمى أغفله تماما البنائيون الوظيفيون وأصحاب اتجاه العلاقات الانسانية ، وهو مشكلات توزيع القوة بين أعضاء التنظيم والصراع الذى ينشأ فى التنظيم • فضلا عن أن هذه التغيرات يمكن أن تكون بمثابة حلقة وصل تربط العناصر الامبيريقية المحدودة بالانساق الكبرى • ووجه الالتقاء الاساسى بين وجهة نظر ناديل فى دراسة البناء الاجتماعى ووجهة نظرنا فى دراسة التنظيم تتمثل فى الاهتمام بمشكلات الصراع والقوة ، وعدم الاكتفاء بدراسة الجوانب التكاملية من حياة الجماعة •

---

(١) Nadel, S., op. cit., p. 115.

(٢) يلاحظ أن ناديل لم يمنح المتغيرات الاقتصادية الاهمية الضرورية• وأعتقد أن ذلك يمثل نقصا خطيرا فى وجهة نظره • فطالما أنه اهتم بدراسة كل مايمكن أن تكون له علاقة بمشكلات القوة كان عليه أن يهتم بدراسة بعض المتغيرات الاقتصادية مثل توزيع الدخول ، اقتصاد التنظيم ، وأنماط التغير التكنولوجى ، والمزايا والمكاسب المادية التى يحصل عليها الافراد •

ومن المحاولات الامبيريقية المعروفة التى حاولت بحث الصراع فى التنظيم ، تلك الدراسة المتعمقة التى أجراها ميلفيل دالتون Dalton على ستة تنظيمات صناعية أمريكية مستخدما أداة الملاحظة بالمشاركة • ولقد سبق أن أشرنا اشارة سريعة لبعض نتائج هذه الدراسة ، ولكننا سنحاول هنا اعادة النظر فى هذه الدراسة واكتشاف الجوانب الايجابية لتقدمية التى تنطوى عليها • ففى سياق تحليل دالتون لبناء هذه التنظيمات ، أوضح الصراع الذى كان ينشأ بين الجماعات المختلفة ، وكشف عن ذلك الكفاح الذى لم يكن يتوقف من أجل الحصول على مزيد من القوة والسيطرة وضمان الحصول على القسط الاكبر من مكافآت التنظيم (١) • واعتقد أن ايجابية هذه الدراسة تعود الى أن صاحبها قد تمكن بنجاح من اظهار النشاطات السياسية فى التنظيم ، تلك النشاطات التى تخفى على أى مشاهد خارجى ، بل وتخفى على اى دارس ساذج يكتفى بالاستعانة باستمارات واستبيانات لجمع بيانات سطحية •

وبغض النظر عن المبالغة التى نلمسها أحيانا فى تحليل دالتون ، الا أنه قد نجح نجاحا باهرا فى اكتشاف جوانب كانت مغلقة على البحث السوسيولوجى للتنظيم • لقد نجح دالتون فى توضيح مدى اهتمام أعضاء التنظيم وجماعاته بترشيد مصالحهم الخاصة ، وسعيهم لتحسين أوضاعهم وتدعيم مكاناتهم حتى ولو كان ذلك كله على حساب المصلحة العامة للتنظيم • وفضلا عن ذلك كشف تحليل دالتون عن استمرار الصراع بين الجماعات المختلفة ، وتأثير هذا الاستمرار على حياة التنظيم بصفة عامة • ولقد بلغ نجاح دالتون أقصى مداه حينما كشف بمهارة عن قدرة المديرين فى التنظيمات على مطابقة نشاطاتهم السياسية مع الايديولوجية الرسمية واللوائح المنظمة للتنظيم •

وما يقال عن دراسة دالتون يقال أيضا عن دراسة كروزييه Crozier لتنظيمين فرنسيين (٢) • ففى هذه الدراسة الحديثة نسبيا أحرز كروزييه

(١) Dalton, M., Men who Manage, N.Y., 1959.

(٢) Crozier, M., The Bureaucratic Phenomenon, Chicago, 1967.

تقدما مشجعا حينما انطلق من مفهومى القوة والصراع ، ذاهبا الى أن فهم بناء التنظيم يتطلب فهما موازيا لعلاقات القوة بين الجماعات ، والسياق التاريخى والاطار الثقافى اللذان من خلالهما تنشأ هذه العلاقات • ووجه الخلاف بين دراستى دالتون وكروزيبيه يكمن فى أن الاخيرة قد نظرت الى البناء الاجتماعى فى ضوء الجماعات المهنية التى وجدها كروزييه على درجة عالية من التماسك ، تماسك يظهر على وجه الخصوص عندما تواجه هذه الجماعات قوى معادية • وفى هذا الموقف تنشأ استراتيجيات خاصة بكل جماعة يؤمن بها كل فرد فيها ، ويخلص لمبادئها اخلاصا تاما ، ويدافع عنها فى أى ظرف من الظروف ما استطاع الى ذلك سبيلا •

ومن الممكن أن نضيف الى دراستى دالتون وكروزييه دراسة أخرى سارت فى نفس اتجاههما ولكنها تناولت قضية الصراع فى التنظيم من منظور مختلف الى حد ما • ففى هذه الدراسة نجد ليونارد سايلز **Sayles** يهتم بابراز الاختلافات والفروق بين جماعات العمل فى التنظيمات الصناعية ، مبررا ذلك بقوله : « أعتقد أن دراسة تباين اتجاهات العمل واختلاف السلوك الصادر عنها أهم بكثير من دراسة التماثل فى اتجاهاتها وسلوكها (١) » • ثم قدم بعد ذلك نظرية فى سلوك جماعات العمل تقوم على قضية أساسية هى أن المساومة بين الجماعات ، والصراع حول الاهداف ، وتوزيع القوة على الافراد ، تعد جميعها عناصر حاسمة فى دراسة الجماعات (٢) •

ولسنا بحاجة الى توضيح ما تنطوى عليه الدراسات الامبيريقية الثلاثة السابقة من عناصر ايجابية نرجو أن تبعث على مزيد من الاهتمام بدراسة جوانب الصراع والقوة فى التنظيم • فلقد تمكنت هذه المحاولات من ادراك

---

(١) Sayles, L., The Behavior of the Industrial Work Group N.Y., 1958, p. 7.

(٢) وهنا نجد سايلز يضيف نوعا جديدا من الجماعات يختلف عن جماعات الصداقة وجماعات العمل ، هى جماعات المصالح ، وهى جماعات تربط بين النقابة والادارة والافراد ، وتحاول أن تحقق لاعضائها أقصى قدر ممكن من المنفعة •

أهمية البناء السياسى فى التنظيم • ان عضو التنظيم ليس فقط مجموعة من المشاعر والاحاسيس تدفعه الى اقامة علاقات وثيقة بجماعات وزمر كما يذهب أصحاب العلاقات الانسانية ، وهو أيضا ليس فقط مجرد صانع قرار كما يذهب هيربرت سيمون Simon ، انه أيضا انسان سياسى يسعى الى الحصول على مزيد من القوة ، ويكافح من أجل تحقيق مصالحة الخاصة• وهذا بعد أعتقد أن اغفاله يحرم نظرية التنظيم من ثراء وخصوبة هى فى أشد الحاجة اليهما •

ولست أشك لحظة فى أن الدراسات والبحوث الموجهة نحو الكشف عن جوانب القوة والصراع والتغير هى القادرة على اثراء نظرية التنظيم اثراء حقيقيا • بل اننى أذهب الى حد القول بأن الدراسة النظرية والامبيرقية لهذه الجوانب سوف تفيد نظرية التنظيم أيا كان التوجيه الايديولوجى الذى ينطلق منه الدارس • ولسوف يتيح هذا النوع من الدراسة فرصة لفهم التحليلات الكلاسيكية التى قدمها أسلافنا أمثال ماركس وفيبر وميشيلز فهما جديدا •

بيد أننا لا نجد فى الوقت الحاضر ما يشجعنا كثيرا على التفاؤل • فيبدى مؤلف حديث نسبيا لبلونر (١) Blauner استعان فيه بمفهوم الاغتراب عند ماركس فى محاولة لدراسة الآثار التى يحدثها بناء التنظيم والتكنولوجيا المستخدمة فيه على العمال • وعلى الرغم مما ينطوى عليه هذا المؤلف من جدية وتجديد ، الا أنه افتقد جانبا هاما هو الربط بين مشكلة اغتراب الفرد ومشكلتى القوة والضبط فى النظام الرأسمالى بصفة عامة • ويبدو قصور هذه الدراسة واضحا اذا ما أدركنا أنها جاءت خاليه من أية اشارة لمشكلتى مشاركة العمال فى الادارة ، وملكية وسائل الانتاج ، وهما مشكلتان عالجهما ماركس وفيبر فى تحليلاتهما معالجة مستفيضة • وقد يدافع بلونر عن موقفه بأن العمال الامريكيين الذين درسهم لم يكونوا معنيين بهاتين

---

(١) Blauner, R., Alienation, Freedom and Technology, Chicago, 1964.

المشكلتين ، ولكننا - مع ذلك - نجد بلونر فى موضع آخر يعترف بامكانية ادراك العمل لاغترابهم ، ولكنه مالبث أن قدم حلا لذلك يقوم على ما تستطيع التكنولوجيا المتقدمة أن تسهم به فى هذا المجال ، خاصة حينما نظهر آلات تتطلب جهدا شاقا وعملا قاسيا • فمثل هذه الآلات قادرة - كما يقول بلونر - على خلق بيئة غير مغتربة • والقصور الاخير الذى يمكن أن نلمسه فى هذه الدراسة هو عدم اهتمامها بدراسة تاثير الثورة التكنولوجية الحديثة على بناء المجتمع ، وهى نقطة اهتم بها ماركس اهتماما خاصا وتبناها بلونر فى دراسته هذه • وطالما أن بلونر قد انطلق من مفهوم الاغتراب عند ماركس ، كان عليه أن يتقيد بأبعاد هذا المفهوم •

ثانيا - مقارنة التنظيمات : حل مقترح لمعضلة المنهج

تواجه دراسة التنظيمات معضلة خطيرة ، مردها ذلك المطلب المردوج الذى يتمثل فى الدراسة المتعمقة لبناء التنظيم الواحد وفى التوصل الى أحكام عامة مستندة الى دراسة عدد كاف من التنظيمات • فدراسات التنظيم تتخذ اتجاهين لا ثالث لهما • اما أن تتناول كل منها تنظيم واحد أو وحدة تنظيمية مستخدمة منهج دراسة الحالة بهدف التوصل الى التساند القائم بين عناصر البناء الاجتماعى للتنظيم ، واما أن تتناول الخصائص العامة المميزة لعدد من التنظيمات ، بهدف تطوير أساس مقارن يمكن أن تنهض عليه نظرية فى التنظيم • والمعضلة التى ينطوى عليها هذا الموقف تتمثل فى أن اقامة نظرية فى التنظيم تتطلب تحقيق مطلبين أساسيين : الاول هو الفهم العميق لبناء التنظيم وديناميانه ، والثانى هو الفهم العميق لبناء وديناميات أكبر عدد ممكن من التنظيمات فى وقت واحد حتى يمكن على أساسها صياغة أحكام وتعميمات صادقة •

ولو تتبعنا تاريخ نظرية التنظيم ، لاحظنا أن أغلب الدراسات الامبيريقية قد حاولت تحقيق المطلب الاول مستعينة بمنهج دراسة الحالة الواحدة ، واستطاعت بذلك تقديم فهم شامل لبناء التنظيم وتطوير فروض

عديدة تتناول كيفية أداء التنظيمات لوظائفها (١) • وبمرور الوقت أحس الباحثون أن الاعتماد على هذا الاتجاه وحده لا يحقق لنظرية التنظيم هدفها ، فتقدموا خطوة ضئيلة عندما عقدوا مقارنات منظمة بين جماعات العمل المختلفة التى يضمها التنظيم الواحد (٢) • ولقد مكنهم ذلك من التوصل الى التعميمات التى تتناول فقط البناء الداخلى لجماعات لعمل •

ولقد استشعر الباحثون المحدثون بعد ذلك أن الاكتفاء بدراسة التنظيم الواحد دراسة متعمقة لن يحقق التقدم الضرورى والذى يجب أن تحرزه نظرية التنظيم ، فطالبوا باجراء تحليلات مقارنة لتنظيمات مختلفة الاهداف والبناء والنشاط ، بهدف التوصل الى تعميمات أكثر دقة من تلك التى صاغها رواد نظرية التنظيم • ولقد تطلب تحقيق هذا المطلب عقد مقارنات بين أكبر عدد من التنظيمات مما قد يحرم التحليل فى النهاية من فرصة التعمق واكتشاف أبعاد تنظيمية جديدة ، ذلك لان عقد مقارنات واسعة بين عدد كبير جدا من التنظيمات سوف يقصر الاهتمام على الخصائص البنائية العامة المميزة لهذه التنظيمات ، كما أنه لن يتيح بطبيعة الحال فرصة فهم العوامل الاجتماعية والتنظيمية التى أسهمت فى تشكيل هذه الخصائص •

واذا ما حاولنا حل هذه المعضلة ، وجدنا أمامنا اختيارا قاسيا لا مفر منه ، اما أن نختار طريق العمق النظرى الذى تتيحه لنا دراسة التنظيم الواحد ، واما أن نختار طريق الدقة المنهجية التى تتيحها المقارنات المنظمة

---

(١) من أمثلة هذه الدراسات دراسات هاوثورن **Hawthorne** ، ودراسة سلزنيك **Selnick** عن منظمة التنس فالى ، ودراسة جولدنر **Gouldner** لمصنع الجبس الامريكى • ولقد تناولنا هذه الدراسات بالتفصيل فى الفصل السابق •

(٢) من هذه الدراسات دراسة سيشور **Seashore** أنظر :
Scahsore, S., Group Cohesiveness in the Industrial Work Groups, Michigan, 1954.

الشاملة بين عدد كبير من التنظيمات المختلفة الانماط (١) • فاذا ما لجأنا الى الاختيار الاول وجدنا أن هناك ضعفا كامنا فيه ، لأننا لن نكون متأكدين مما اذا كانت النتائج التى ستسفر عنها دراسة الحالة الواحدة يمكن أن تنطبق على تنظيمات أخرى • بيد أن هذا الاختيار لن يحرمنا من فرصة النفاذ الى بناء التنظيم ودينامياته ، مما قد يمنح هذه النتائج طابعا تعميميا مرده عمقها وقدرتها التفسيرية • والواقع أن الدراسات الجادة التى استعانت بمنهج دراسة الحالة قد حققت تقدما ملموسا فى هذا السبيل • فلقد رأينا كيف أن دراسة سلزنيك Selznick لانظمة التنسى فالى ودراسة جولدنر Gouldner لمصنع الجبس الامريكى قد وضعتا فى اعتبارهما فروضا معينة واستندتا الى قضايا نظرية أثرت بطبيعة الحال على المناهج اللتان استخدمتهما ، مما كان له أبلغ الأثر فى طبعها بطابع تعميمى •

فدراسة الحالة الواحدة اذن ليست بالضرورة دراسة وصفية محدودة النطاق ، وليست أيضا بالضرورة دراسة انطباعية تماما تخلو من أى تأييد امبيريقى • فلقد أوضحنا أن كثيرا من الفروض التى تضمنتها دراسات الحالة الواحدة قد صيغت بطريقة اجرائية لا تخلو من حبكة منهجية • وما دراسة فرانسيس Francis وستون Stone الا مثالا بارزا يوضح لنا كيف أن هذين الباحثين قد بذلا جهدا جبارا لاختبار فرض أساسى فى نظرية التنظيم (٢) • واذا كانت دراسة الحالة الواحدة بحكم حدودها لا

---

(١) اذا كانت هذه المعضلة واضحة على وجه الخصوص فى دراسات التنظيمات ، الا أنها توجد أيضا بدرجات متفاوتة فى العلوم الاجتماعية بصفة عامة • وتنشأ هذه المعضلة فى هذه العلوم عندما تريد صياغة تعميمات وقضايا عامة تتناول مفردات كثيرة ، فى الوقت الذى تسعى فيه الى فهم القوى المختلفة التى تتحكم فى ديناميات هذه المفردات •

(٢) يتعلق هذا الفرض بما اذا كانت لا شخصية العلاقات وتوجيه العاملين نحو الاجراءات (الجانب الرسمى فى التنظيم) يعدان سمة أساسية من سمات التنظيم البيروقراطى انظر :

Francis, R., and Stone, R., Service and Procedure in Bureaucracy Minneapolis. 1956.

تسمح باختبار العلاقة بين متغيرين ، الا أن هذه الدراسة تستطيع أن تجد لذلك حلا ـ وان كان جزئيا ـ هو اجراء مقارنات بين أقسام وادارات التنظيم الواحد ، بل أنها تستطيع أن تعقد مقارنات التنظيم الواحد فى فترات زمنيه مختلفة ·

ولست أقصد بما ذكرته الدفاع عن منهج دراسة الحالة فى مجال التنظيمات دفاعا مطلقا ، فهو لايزال محدود النطاق برغم الفوائد التى يمكن أن نجنيها من ورائه · كما أننى لا أقصد التقليل من شأن الفوائد التى يحققها التحليل القارن للتنظيمات ، فهو لايزال قادر ـ بحكم اتساع نطاقه ـ على افادة النظرية برغم المخاطر التى قد تترتب على الاكتفاء به وحده · ن حسم هذا الموقف يتوقف ـ فى اعتقادى ـ على قدرة كل منهما على فهم الظواهر التنظيمية فهما يفيد متطلبات نظرية التنظيم المعاصرة بشكل مباشر ·

ومن الملائم بعد ذلك أن نحدد موقفنا من معضلة دراسة التنظيمات ، كما عرضناها فى ضوء فهمنا لمتطلبات نظرية التنظيم المعاصرة ، وكى يكون هذا الموقف واضحا منذ البداية نقرر قضية أساسية أولية هى ، أن بالامكان التغلب على التناقض الذى يظنه البعض بين الدقة المنهجية من ناحية ، والفهم العميق من ناحية أخرى · ان نظرية التنظيم فى الوقت الحالى لا تحتاج الى مسوح سطحية تتناول مئات الحالات من التنظيمات ، كما أنها فى الوقت ذاته لا تستطيع أن تقنع بمنهج دراسة الحالة الواحدة ، لأنها بذلك سوف تضحى بما يتيحه المنهج المقارن من مزايا هو وحده القادر على تقديمها · ومواجهة هذا الموقف يتطلب ـ فيما اعتقد ـ تبنى استراتيجية منهجية تسمح لنا بالحصول على المزايا التى يحققها المنهجان ، فى الوقت الذى تدفع نظرية التنظيم خطوات الى الأمام · وتقوم هذه الاستراتيجية المقترحة على تبنى منهجا مقارنا محدودا يمكننا من مقارنة عدد قليل من التنظيمات (١) ، بحيث تتيح هذه المقارنات المحدودة فهم التنظيمات فهما عميقا ، وبذلك نضمن

---

(١) ونقترح أن يتراوح عدد التنظيمات التى تدرس فى هذه المرحلة فيما بين اثنين وخمسة ·

الجمع بين الحبكة المنهجية التى يتيحها المنهج المقارن . والفهم النفاذ الذى يتيحه منهج دراسة الحالة .

ولا تتعارض هذه الاستراتيجية الجديدة مع كل من منهج دراسة الحالة والمنهج المقارن الشامل . فالأخيران لا يزالان يمثلان مصدران أساسيان لفهم التنظيمات الحديثة ، وكل ما تحاول هذه الاستراتيجية الجديدة أن تقدمه الى نظرية التنظيم هو التغلب على تلك المعضلة الكامنة فى دراسة التنظيمات. ولكى نبرز الدور الذى يمكن أن يلعبه الاتجاه المقارن المحدود الذى نقترحه هنا ، علينا أن نتصور الحدود المفروضة على كل من منهج دراسة الحالة ومنهج المسح المقارن . فالاول يفقدنا القدرة على التعميم . والثانى يفقدنا القدرة على الفهم العميق لبناء التنظيم كنسق اجتماعى له قواعده وقيمه وعلاقاته المتبادلة ببيئته . ان الظروف التى يوجد فى ظلها التنظيم ظروف معقدة متشابكة ، وهى لذلك تتطلب فهما عميقا لا يمكن أن يحققه ذلك التجريد الذى يلجأ اليه بعض دراسى التنظيم عندما يتخيرون عددا من الخصائص التنظيمية لا نعلم مبررات اختيارها ، ولا نلمس أية اشارة لعلاقتها بالسياق التنظيمى والظروف التى أدت لنشأتها والدور الذى تلعبه (١) . ولكى يتمكن الاتجاه المقارن المقترح تفادى هذه العيوب ، عليه أن يبدأ بتحليل مقارن متعمق لعدد من التنظيمات تنتمى الى فئة واحدة أو نمط واحد ، اذ أن ذلك

---

(١) بالرغم من تسليمنا بقيمة وأهمية التطورات الحديثة التى طرأت على دراسات التنظيم والتى كان أبرزها امكان اجراء تحليلى عاملى للسمات البنائية للتنظيمات أنظر :

Lazarsfeld, P., «Problems in Methodology», in Merton, R., Sociology Today, N.Y., 1959, pp. 39-78.

وبالرغم أيضا من الدور الذى يمكن أن تلعبه المقاييس السوسيومترية فى دراسة البناء الاجتماعى للتنظيم . وهو دور بالغ فى تبديه بعض الباحثين حتى وصلوا به الى درجة تقترب من التقديس انظر على سبيل المثال :

Weiss, R., and Jacobson, A Method for the Analysis of the Structure of Complex Organizations», in Etzioni, A., (ed.) Complex Organizations, N.Y., pp. 464-477.

يمكنه من صياغة تعميمات تصدق على تنظيمات محددة ، على أن يكون ذلك بمثابة خطوة أولية تتلوها خطوات اخرى تخصص كل منها لدراسة نمط او نوع معين من التنظيمات • ومن خلال النمو التراكمى للمعرفة العلمية المنظمة التى يقدمها هذا التحليل المقارن المتعمق تستطيع نظرية التنظيم أن تحرز تقدما عظيما فى فهم نماذج مختلفة من التنظيمات • ومن الطبيعى أن هـذا الفهم سوف يكون قائما على أساس امبيريقى صلب ، أساس يتيح الفرصة لدراسة تنظيمات مختلفة الأهداف والثقافات •

ولا يستطيع التحليل المقارن الذى نقترحه هنا تحقيق أهدافه بنجاح ، الا اذا تبنى نظرة واسعة النطاق ، نظرة تتخطى الحواجز العنصرية المفروضة على دراسات امبيريقية عديدة لتنظيمات تقع فى ثقافات مختلفة ، وفى مجتمعات متباينة • ولا يمكن لهذه الدراسات أن تؤتى ثمارها الا اذا اهتمت بدراسة التنظيمات فى ضوء السمات التنظيمية والابعـاد التاريخية اللتـان تميزان المجتمعات التى توجد فيها • والواقع أن تراث التنظيم لا يعدم وجود مثل هذه الدراسات ، وان كانت لا تزال محدودة كما وكيفا • وأعتقد ان الجهد الذى بذله بعض العلماء أمثال ستانلى أودى Udy جهد جدير بالتقدير والثناء • فلقد تمكن أودى من دراسة أبعاد كل من البيروقراطية والترشيد فى خمسة وثلاثين تنظيما انتاجيا تقع فى خمس وثلاثين مجتمعا غير صناعى (١) • كما لا نستطيع أن نغفل أيضا محاولة شهيرة قام بها جرانيك Granick لتطبيق نموذج فيبر فى التنظيم على الادارات الصناعية فى الاتحاد السوفييتى، وكشف فى هذا المجال عن نتائج بالغة الأهمية منها ، أن الادارة السوفيتية لا تتبع نموذج ميبر ولا تسير عليه • بل انه كشف عن ان توافر عناصر نموذج فيبر فى اية ادارة سوفيتية كفيل بتعويقها وهبوط مستوى أدائها (٢) •

---

(١) عرضنا فى مواضـع متفرقة سـابقة لأهم نتائج دراسـة أودى • وباستطاعتنا أن نجد نتائجه كاملة فى مؤلفه :

Udy, S. Jr., Organization of Work : A Comparative Analysis of Production among Non-Industrial Peoples, New Haven, 1959

(٢) Granick, D., Management of the Industrial Firm in the U.S.S.R., N.Y., 1954, pp. 262 ff.

والى هذه النتيجة تقريبا انتهى موفرز Fallers على دراسته للبيروقراطية فى قبائل السوجا ٠ ونستطيع أن نضيف الى هذه الدراسات دراسة موروبيرجر Berger للبيروقراطية المصرية (١) ٠ ودراسة جيمس ابجلين Abgglen لأحد المصانع اليابانية (٢) ٠ وفى ظنى أن الاسهام الحقيقى الذى قدمته هذه الدراسات هو أنها كشفت عن أن التنظيمات الغربية التى اسس عليها علماء التنظيم الغربيين أحكامهم وتعميماتهم ليست الا نموذجا من التنظيمات لا يكفى لاقامة نظرية مكتملة ، وان تنظيمات الاقطار غير الغربية تختلف عن تنظيمات الاقطار الغربية اختلافا لا يمكن تجاهله أو اغفاله ٠

ويستطيع هذا الاتجاه المقارن أن يحقق مزيدا من النجاح اذا ما تخطى حدود الزمان اقصد اذا ما استطاع أن يتبنى البعد التاريخى فى مقارنة التنظيمات ٠ ولعل فحص التراث الحديث فى ميدان التنظيم يشير الى افتقاد يكاد يكون كاملا لهذا البعد ٠ وتبدو اهمية المقارنات التاريخية للتنظيمات اذا ما أدركنا أن السلوك الذى يحدث فى التنظيم يرتبط ارتباطا معقدا ببناء اجتماعى له جذور تاريخية وثقافية ٠ ولو سلمنا بذلك اتضح على الفور القصور الكامن فى اغلب دراسات التنظيم المعاصرة ٠ لقد تناولت هذه الدراسات السلوك فى التنظيمات تناولا عاما مستبعدة بعدى الزمان والمكان اللذان بدونهما يصعب تفسير أى سلوك تنظيمى ٠ ولقد بدا ذلك واضحا فى اتجاه العلاقات الانسانية وفى اتجاه صنع القرار أيضا ٠

ولا شك أن المقارنات التاريخية المتعمقة تستطيع اثراء نظرية التنظيم ودفعها الى الأمام ٠ ومن حسن الحظ أن تراث التنظيمات يتضمن قدرا هائلا من البيانات المتعلقة بالنمو التاريخى لانماط مختلفة من التنظيمات ٠ وهنا

---

(١) Berger, M., Bureaucracy and Society in Modern Egypt, Princeton, 1957.

(٢) Abelglen., J. The Japanese Factory, Glencoe, 1958.

يتعين علينا أن نشير الى جهود ايزنستات **Eisenstadt** فى هذا المجال (١)٠ والأمل وطيد فى تطوير هذا النوع من المقارنات ، اذا ما استطاع علماء الاجتماع الافادة من المصادر التاريخية التى تتناول نمو التنظيمات البيرومراطية خلال مراحل زمنية مختلفة ، على الا يستسلموا للمنظور التاريخى الذى يتبناه المؤرخون فى دراسة التنظيمات ٠ وهنا يتعين الانطلاق من اطار مرجعى سوسيولوجى قادر على توجيه الدارس فى معالجة البيانات التاريخية وتحليلها تحليلا سوسيولوجيا خالصا ٠

وأعتقد أن المقارنات الحضارية والتاريخية هى الأمل الكبير فى النهوض بنظرية التنظيم المعاصرة ٠ اذ أن النتائج التى تسفر عنها هذه المقارنات هى الأساس الذى عليه تطور نظرية التنظيم احكامها وقضاياها وتعميماتها ٠ وتقودنى هذه النقطة الى مناقشة طبيعة النظرية الملائمة التى يجب أن يطورها دارسو التنظيمات المحدثين ٠ ولقد سبق ان كشفنا عن ان القضايا التى تضمنتها النظريات الكلاسيكية كانت قضايا بالغة الاتساع ، مما خلق مشكلات كثيرة عند اختبارها ، كما أن الاتجاه الامبيريقى المجرد الذى كان بمثابة رد فعل لصعوبة اختبار القضايا الكلاسيكية قد فشل هو الآخر فى الوصول الى أحكام صادقة ، فضلا عن الأخطاء التى ارتكبها عندما قصر تحليلاته على الفرد والجماعة الصغيرة وأهمل مشكلات بالغة الخطورة فى دراسة التنظيم هى الصراع والقوة والتغير ٠ وبرغم ايمانى الشديد بالدور الذى يمكن أن تلعبه نظرية كبرى فى التنظيم ، الا أن الدلائل لا تشير الى أن مثل هذه النظرية ستقام فى المستقبل القريب ٠ لذلك يبدو أن « النظريات المتوسطة المدى » هى

---

(١) Eisenstadt, S., The Political Systems of Empires, Glencol, Ch. 10.

ولا نستطيع أن نغفل هنا امكان الافادة من البيانات التاريخية التى يتضمنها مؤلف رينهارد بندكس Bendix والتى تتناول بصمة علمة النمو التنظيمى خلال مراحل زمنية مختلفة فى عدد من الاقطار الاوربية ٠ أنظر :
Bendix, R., Work and Authority in Industry, N.Y., 1956.

كما لا نستطيع أيضا أن نغفل الاشارة الى المادة المعروضة فى مؤلف كروزييه السالف الذكر ٠ أنظر . Crozier, N., op. cit.

الخطوة الاستراتيجية نحو اقامة نظرية كبرى أكثر شمولا . ومكمن القوة في النظريات المتوسطة المدى ، هو قدرتها على الربط بين قضايا النظرية المحددة والشواهد الامبيريقية ربطا محكما ، ذلك لأنها تبدأ بصياغة قضايا عامة ، ثم تهبط بها الى مستوى الشواهد الامبيريقية ، وما تلبث أن تصوغ قضايا جديدة متوسطة قد تدعم أو لا تدعم القضايا العامة التى بدأت بها النظرية (١) .

وهناك أسباب عديدة تدعونا الى عقد الأمل على النظريات المتوسطة المدى أهمها وأخطرها قدرة هذه النظريات على الاقتراب من التراث الامبيريقى والنفاذ اليه ، وهو تراث لا يختلف اثنان على ثرائه وغناه . وبحكم هذه الخاصية تستطيع هذه النظريات أن تكون بمثابة جسر أو قنطرة تربط بين قضايا نظرية بالغة التجريد وشواهد امبيريقية بالغة التفصيل . وباستطاعة علماء الاجتماع بعد اقامة هذه النظريات أن ينطلقوا الى اقامة نظرية كبرى فى التنظيم ، وهى هدف يجب ألا يتغافلوه أو ينصرفوا عنه .

ولا يخلو تاريخ دراسة التنظيمات من محاولات تقدمية فى هذا المجال ، وان كانت لا تزال محدودة للغاية . ويبدو أن التطورات المشجعة التى طرأت على دراسة التنظيم خلال العقد الاخير قد انعكست على الاهتمام باقامة نظريات متوسطة المدى . وأهم هذه التطورات ـ فيما أعتقد ـ الاعتراف بأهمية التحليل السوسيولوجى الواسع وقصر التحليل السوسيولوجى الذى يركز على الجماعات الصغيرة والافراد بوصفهم أفرادا ، ثم زيادة الاهتمام بدراسة المتغيرات التنظيمية والسعى لاكتشاف وجوه التماثل وضروب الاختلاف بين التنظيمات ، وهو سعى يعبر بوضوح عن نظرة مقارنة رحبة . أما آخر هذه التطورات فيتمثل فى دراسة علاقة التنظيمات ببيئتها .

وهناك بعد ذلك مشكلة منهجية خطيرة تواجه التحليل المقارن للتنظيمات تتمثل فى ذلك التباين الشاسع الذى نلمسه بين علماء التنظيم عندما يحاولون تصنيف التنظيمات بهدف المقارنة بينها . ولا نستطيع فى الواقع أن نتجاهل هذه المشكلة أو نقلل من أهميتها ، طالما انطلقنا من قضية أساسية هى أن

---

(١) Merton, R., Social Theory and Social Structure, Glencoe, 1957.

المنهج المقارن هو الدعامة الاساسية التى تنهض عليها نظرية فى التنظيم مكتملة، وحتى تكون المقارنة ممكنة يتعين علينا الاستناد الى اطار تصنيفى للتنظيمات يتلائم مع نتائج البحوث والدراسات التى أجريت على تنظيمات مختلفة ، على ان يكون هذا الاطار شاملا ومتسقا من الناحية المنطقية ·

وتقتضى منا المعالجة الشاملة للمشكلات المنهجيه المتعلقة بتصنيف التنظيمات اعادة النظر فى تراث التنظيم والقاء نظرة نقدية عليه حتى نتمكن من تشخيص هذه المشكلات واقتراح الحلول الملائمة لها · ويطالعنا على الفور اطار تصنيفى شامل حديث قدمه توم بيرنز (١) Burns مبرر، أهمية اطاره هذا بقوله : « تعود أهمية الاطار الذى أقدمه الى قدرته على التحرك من المستويات الأكثر عمومية الى المستويات الأقل عمومية ، أقصد من علاقة التنظيم ككل بالبيئة الى مجرد انتماء الافراد للتنظيم » · ويكشف بيرنز بعد ذلك عن العناصر الجديدة التى ضمنها اطاره التصنيفى فيقول : « لم أستند فى تصنيفى الى التنظيمات ذاتها أو خصائصها المميزة ، ولكننى استندت الى المفاهيم التحليلية والأطر المرجعية التى من خلالها يمكن تصميم الاجراءات المنهجية · وفى اعتقادى أن تصنيفا من هذا النوع يتيح عقد المقارنات فى يسر ، فضلا عن أنه يترك فرصة كبيرة للتحرك داخله (٢) » ·

على أن دفاع بيرنز عن اطاره التصنيفى وابرازه لاهميته لا يخلو فى حقيقة الأمر من مبالغة واعتزاز بالنفس · فتصنيفه يعانى من عدم قدره على التفسير والتنبؤ ، وهما مطلبان ضروريان لأى تصنيف حقيقى · فاذا ذهب باحث الى أن التكنولوجيا أو بناء السلطة مثلا تعد أساسا يمكن أن يقام عليه تصنيف للتنظيمات فلابد وأن يجد هذا القول مصداقا له فى التنظيمات الواقعية ، كأن نقول أن التنظيم الذى يتميز بالتكنولوجيا (أ) وبناء السلطة (ب) سيختلف عن التنظيم الذى يتميز بالتكنولوجيا (ل) وبناء السلطة (ى) ·

---

(١) Burns, T., «The comparative study of organizations», in Vroom, V., (ed.), Methods of Organizational Resenrch, Pittsburg 1961, pp. 118-170.

(٢) Ibid., p. 133.

وليس هناك من شاهد يكشف عما تعانيــة الدراسـات المقاربــه من مشكلات الا التصنيفات التى لا تكاد تقع تحت حصر ، والتى زعمت جميعها القدرة على حل مشكلات الدراسة المقارنة ، ناسية أو متناسيه أنها قد انطلقت من مفهوم معين للتنظيم يعبر عن نظرة ضيقة • ولسوف أخصص المناقشة المتبقية لهذا الموضوع لتصنيف هذه التصنيفات ، لنرى كيف أنها لا تزال محدودة النطاق ، وكيف أنها لا تزال أبعد عن أن تكون أساسا ننهض عليه الدراسة المقارنة الحقيقية للتنظيمات ، وكيف أن دراسى التنظيمات يواجهون موقفا صعبا عندما يريدون تعميم النتائج التى يتوصلون اليها على تنظيمات مختلفة الانماط •

لعلنا لاحظنا أن النظريات والبحوث التى حللناها فى الفصلين الاخيرين قد تضمنت تصنيفات عديدة للتنظيمات تكاد تختلف باختلاف الدارسين • وهذا موقف يضعنا كما يبدو فى وضع حرج ، لأنه يفرض تبنى منظور اكثر اتساعا يمكننا من تناول هذه التصنيفات وتحليلها • بيد أن هذا الموقف يعكس شيئا أخطر من ذلك : انه يكشف بجلاء عن الاختلاف الشديد الذى لا يزال قائم بين علماء الاجتماع حول مفهوم التنظيم ذاته ، وهو أمر كفيل بتعويق البحث السوسيولوجى واضعافه • ومع ذلك فسأحاول هنا رد هذه التصنيفات الى ثلاث فئات واســعة ، أعتقد أن مجرد التوصــل اليها يعد خطوة هامة نحو ايجاد تصنيف للتنظيمات اكثر شمولا وتعبيرا ، تصنيف تتوافر فيه كل الشروط الموضوعية والمنطقية التى يجب أن تتوافر فى أى تصنيف حقيقى • هناك أولا فئة يمكن أن ينضوى تحت لوائها كل المحاولات التصنيفية التى اهتمت بدراسة تأثير البيئة على التنظيم ، وهناك ثانيا فئة أخرى يمكن أن تضم كل المحاولات التصنيفية التى اهتمت بدراسة تاثير التنظيــم على البيئة • وهنــاك أخيرا فئة يمكن أن تشــمل على المحاولات التصنيفية التى اهتمت بدراسة العوامل الداخلية فى التنظيم •

أما محاولات الفئة الاولى فتعبر عنها دراسات أصحاب اتجاه النسق الاجتماعى الفنى أوضح تعبير • ففى مقال حـــديث نسبيا لبيرنز **Burns** نجده يميز بين تصنيف يقوم على نمط التكنولوجيا ، وتصنيف يستند الى

معدل التغير البيئى (١) • أما جوان وودوارد Woodward فقد ميزت ـ كما رأينا ـ بين التنظيمات الصناعية طبقا لدرجة تعقدها التكنولوجى ، وأقامت لهذا الغرض متصلا استندت الى ثلاثة أنظمة انتاجية (٢) • وفى دراسة أخرى نجد بيرنز وستوكر Stalker يطوران تصنيفا آخرا للتنظيمات الصناعية مستند الى طبيعة الموقف التكنولوجى وظروف السوق ، وينتهيان الى وجود شكلين من أشكال البناء التنظيمى : الاول أطلقا عليه بناء آلى mechanistic والثانى أطلقا عليه بناء عضوى Organic (٣) • ولقد توصل ايمرى Emery وترست (٤) • Trest الى تصنيف قريب من تصنيف بيرنزوستوكر ، ولكنهما ميزا بين أربعة أنماط من البيئة ، أشرنا اليها فى موضع سابق • وأخيرا نجد جيرالد هيج Hage يقيم تصنيفا مرتكزا على طبيعة التهديدات الخارجية التى تواجهها التنظيمات ، فهو يقرر ـ مثلا ـ أن التنظيمات العسكرية تواجه باستمرار مطلب الاستجابة لبيئتها ، وحينما تحقق هذا المطلب تصبح على درجة عالية من الآلية والمركزية والضبط والامتثال (٥) •

(١) Burns, T., «On the Plurality of Social Systems» in Lawrence (ed.), Operational Research and the Social Sciences, Oxford : Pergamon, 1966, pp. 165-177.

(٢) Woodward, J., Management and Technology, London : H.M.S.O., 1958, Introduction.

(٣) Burns, T. and Stalker, G., The Management of Innovation, London : Tavistock, 1961.

فالبناء الآلى تتوافر فيه أغلب العناصر البيروقراطية مثل تقسيم العمل والتسلسل الرئاسى وتوافر اجراءات وقواعد ، بينما يخضع البناء العضوى لتغيرات بيئيه مستمرة ، وهو لذلك يتطلب فحص دائم لعناصره ومواجهة مستمرة لهذه التغيرات •

Ibid., pp. 13-22.

(٤) Emercy, F. and Trist, E., «The Causal Texture of Organizational Environment», Hum, Rel., Vol., 18, 1965, pp. 21-32.

(٥) Hage, J., «An Axiomatic Theory of Organizations», Admin. Sci. Q., Vol. 10, 1965, pp. 289-320.

أما المحاولات التصنيفية التى تنتمى الى الفئة الثانية فقد انطلقت أساسا من فكرة أولية هى تأثير التنظيم على المجتمع . وأغلب من قاموا بهذه المحاولات ينتمون الى الاتجاه البنائى الوظيفى فى دراسة التنظيم . فكاتز Katz وكان Kahn مثلا يميزان بين التنظيمات وفقا لأهمية الوظائف التى تؤديها للمجتمع (١) . ويقدمان فى هذا المجال تصنيفا رباعيا لهذه الوظائف . فثمة وظائف انتاجية ، وأخرى تلاؤمية ، وثالثة ادارية ، ورابعة سياسية . كذلك نجد بيتربلاو Blau (٢) . يقدم تصنيفا رباعيا للتنظيمات مستندا الى طبيعة المنتفعين منها هى : هيئات المنفعة المتبادلة (المنتفعون) والمشروعات (الملاك) وتنظيمات الخدمة (العمــلاء) والهيئات ذات الاغــراض المتعددة (الجمهور) .

ولو أمعنا النظر فى المحاولات التصنيفية التى درست التنظيمات فى ضوء علاقاتها ببيئتها ، وجدناها تنطوى على مشكلات وصعوبات مردها فهمها المحدود لبيئة التنظيم ، ذلك أن البيئة ليست فقط المصدر الأساسى لموارد التنظيم ومشكلاته . ان تأثيرها عليه أعمق من ذلك بكثير وأقوى من مجرد كونها مصدرا لموارده . فبيتر بلاو Blau مثلا أقام تصنيفه لكى يبرهن على أن « هناك مشكلات خاصة ترتبط بكل نمط من أنماط التنظيمات » (٣) . ولكى يتمكن التنظيم من مواجهة هذه المشكلات عليه أن يطور أشكالا تنظيمية معينة ، بعبارة أخرى عليه أن يواجهها من خلال ما أطلق عليه طومبســون Thompson الاجراءات التى تتبع للحصول على تأييد البيئة التى يمارس فيها التنظيم وظائفه (٤) . ومن الواضح أن هذه المحاولات التصنيفية قــد

---

(١) Katz, D. and kahn, R., The Social psychology of Organizations, N.Y., 1966.

(٢) Blau, P. and Scott, R., op. cit., pp. 42-58.

(٣) Ibid., p. 43.

(٤) Thompson, J. and McEwen, W., «Organizational Goals and Environment : Goal Setting as an Interaction Process», Am. Sociol. Rev., Vol. 23, 1958, pp. 23-31.

يقصد الباحثان بهذه الاجراءات بعض الميكانزمات التى يمارسها التنظيم فى مواجهة ظروف البيئة مثل المنافسة والمساومة ، واستقطاب القوى المعادية فى البيئة ، وهو الاستقطاب الذى كان يقصده سلزنيك فى دراسته عن منظمة التنسى فالى .

Ibid., p. 28.

تحولت بالتدريج عن هدفها الاصلى المتمثل فى اقامة تصنيف للتنظيمات طبقا لطبيعة علاقتها بالبيئة الى هدف مختلف تماما هو دراسة كفاية التنظيم وفعاليته والضغوط البيئية التى تمارس عليه فى هذا المجال ·

وبرغم وجاهة تبريرات الذين اهتموا بتصنيف التنظيمات وفقا لدرجة فعاليتها وكفايتها ، الا أن النتائج التى توصلوا اليها فى هذا المجال جاءت مخيبة للآمال · فتبريراتهم تقوم على سند تاريخى هو الاهتمام الكلاسيكى بمشكلتى الفعالية والكفاية ، وهما مشكلتان لا يختلف دارس كلاسيكى أو محدث على تأكيد دورهما فى حياة التنظيم (١) · وعندما حاول الباحثون المحدثون تصنيف التنظيمات طبقا لموقفها من هاتين المشكلتين فشلوا فى ابراز الشكل الذى يتخذه بناء التنظيم ، لانهم استندوا الى محكين أديا بهم الى تبنى منظور للتنظيم ينطوى على قدر كبير من الغائية · وبرغم القصور الذى نلمسه فى هذه التصنيفات ، الا أن باستطاعة الباحثين اجتياز الحدود التى تفرضها الاستعانة بمشكلتى الفعالية والكفاية ، اذا ما اهتموا بدراسة الطرق والاساليب التى من خلالها يؤثر المجتمع على السلوك فى التنظيم ، واذا ما حاولوا الافادة من المحاولات النظرية والامبيريقية التى أجريت حول هذا الموضوع · فلقد أوضح بيندكس Bendix فى مقال نظرى التأثيرات الخارجية التى تمارس ضغوطا قوية على البناء الاجتماعى (٢) · كما كشف ستنشكومب (٣) Stinchcombe عن حقيقة هامة هى أن التنظيمات التى تظهر فى فترات زمنية مختلفة تتشابه فى خصائص عامة ، وان الطابع الشرعى للسلطة فى هذه التنظيمات كان يخضع لتأثير العلاقات الطبقية فى المجتمع خضوعا كبيرا ·

---

(١) Price, J., Organizational Effectiveness : An Inventory of Propositions, Homewood, Ill. : Irwin, 1968, p. 3.

(٢) Bendix, R. «Industrialization, Ideologies and Sociol Structure», Am. Sociol. Rev., Vol. 24, 1959, pp. 613-623.

(٣) Stinchcombeo, A., «Social Structure and Organizations», in March, J. (ed.) Handbok of Organizations, Chicago : McNally, 1965, P.P. 142-193.

أما التصنيفات التى استندت الى الابعاد الداخليه للتنظيمات فقد حققت تطورا مشجعا ، عاونها على ذلك قصر اهتمامها على ما يدور فى داخل التنظيم • فهى لم تهتم بمسألة تحديد المشكلات التى يتعين على التنظيم أن يواجهها ويتكيف معها اذا أراد البقاء كما فعلت التصنيفات المستندة الى علاقة التنظيم بالبيئة • وهذا فى حد ذاته يدفعنا الى استنتاج نتيجة هامة هى ، أن التصنيفات المستندة الى الابعاد الداخلية للتنظيمات لم تنطلق بشكل مباشر من نموذج النسق ، كما انها لم تنطلق بشكل مباشر من وجهة النظر التى تؤكد تأثير العوامل البيئية على التنظيم • وكل ما أشارت اليه فى هذا المجال هو أن البيئة قد تكون أحد مصادر المعانى التى يمنحها الافراد للأفعال ، وأن نمط التفاعل السائد فى التنظيم هو نتاج للقوى السائدة فيه •

ويعد ايتزيونى Etzioni من أظهر الذين تبنوا التصنيفات المستندة الى الأبعاد الداخلية للتنظيمات ، ففى كتاباته المتعددة نجد دفاعا حارا عنها وايمانا قويا بها • ولقد عبر عن ذلك كله فى تصنيف شهير للتنظيمات (١)• أقامه على متغير تنظيمى داخلى هو الامتثال Compliance (٢) • وطبقا لهذا المتغير أقام ايتزيونى تفرقة بين ثلاثة أنماط للانتماء الى التنظيمات ،

---

(١) Etzioni, A., A Comparative Analysis of Complex Organizations N.Y., 1961, pp. 3-21.

(٢) بالرغم من أن ايتزيونى نفسه يذهب الى أن الامتثال هو متغير تفاعلى وسيكولوجى فى آن واحد • فهو تفاعلى لأنه يشير الى علاقه يتصرف الفرد بمقتضاها فى ضوء القوة التى يمتلكها • وهو سيكولوجى لانه يشير الى توجيه المرؤس نحو القوة الممارسة •

ولقد رتب ايتزيونى على ذلك حقيقة هامة هى أن الامتثال هو العنصر المشترك فى العلاقة بين أولئك الذين يملكون وأولئك الذين يخضعون ، كما أن الامتثال يعد فى الوقت ذاته العنصر المشترك العام الذى يوجد فى كل التنظيمات بدون استثناء •

انظر :

Ibid., p. 71.

الأول الانتماء الآلى ، وهو نمط من الانتماء لا يتطلب من الشخص التزاما كبيرا بأهداف التنظيم فى الوقت الذى يؤكد فيه المكافات المادية التى يحصل عليها الشخص نتيجة لانتمائه اليه . والثانى هو الانتماء الأخلاقى ، وهو يتطلب من الشخص ارتباطا اخلاقيا بالتنظيم • أما النمط الثالث والأخير فهو الانتماء الاغترابى ، وهو يعكس ارتباطا سلبيا بالتنظيم • وفى ضوء فهم ايتزيونى لمعنى الامتثال أقام تفرقة بين ثلاثة أشكال للقوة فهناك القوة القاهرة المستندة الى التهديد باستخدام العقاب الفيزيقى ، وهناك القوة التعويضية المستندة الى مراقبة الموارد المالية فى شكل مكافآت مادية • وهناك أخيرا القوة المعيارية التى تنشأ عن توزيع المكافات الرمزية والحرمان منها • ويستكمل ايتزيونى تصنيفه عندما يزاوج بين أنماط الانتماء وأشكال القوة فيعين ثلاث ثنائيات عبر عنها على النحو التالى : القهرية ـ الاغترابية (١)• والتعويضية ـ الآلية (٢) • والمعيارية ـ الأخلاقية (٣) • ويذهب ايتزيونى بعد ذلك الى أن الالتقاء بين أنماط وأشكال القوة هو الذى يحدد فى النهاية فعالية التنظيم وكفايته •

وأعتقد أن أخطر ما جاء فى تصنيف ايتزيونى اهتمامه بتوضيح الوسائل المختلفة التى من خلالها يحدد الافراد موقفهم داخل التنظيم ، والتى من خلالها أيضا يفسرون سلوك كل من الرئيس والمرؤس • وبرغم ما فى ذلك من ايجابية ، الا أن ايتزيونى قد تراجع بعد ذلك حينما اتخذ موقفا وضعيا بدا أوضح ما يكون فى تبينه لمفهوم النسق • فحينما اهتم بدراسة الالتقاء بين أنماط الانتماء وأشكال القوة فسر ديناميات التنظيم تفسيرا وظيفيا خالصا يخلو من أية اشارة لدور التغير والصراع •

ولكى ندلل على ما نذهب اليه يمكننا الاستشهاد بتصنيفه للتنظيمات

---

(١) ويتبدى ذلك على وجه الخصوص فى السجون •

(٢) ينشأ هذا التزاوج فى التنظيمات الصناعية •

(٣) كما هو الحال فى التنظيمات الدينية والمستشفيات العامة والجامعات والمدارس •

طبقا للاهداف التى تسعى اليها • فثمة تنظيمات تسعى أساسا الى تحقيق النظام والامتثال ، وأخرى تسعى الى تحقيق أهداف اقتصادية خالصة ، وثالثة تهدف الى تحقيق أهداف ثقافية (١) • عندما حاول دراسة الفعالية ربط بها الاهداف ، ذاهبا الى أن الامتثال هو القوة الوحيدة التى تستطيع أن تربط بين كل من الانتماء والقوة والاهداف • ولقد أدى تأكيد ايتزيونى لفكرة الامتثال الى اضعاف موقف تصنيفه ، بحيث جاء عاجزا تماما عن التمييز بين مستويين للتحليل هما : التنظيم والفرد ، فضلا عن عجزه الخطير عن الانتقال من مستوى التنظيم الى مستوى كل من المجتمع والثقافة والبيئة • ولو شئنا التعبير بدقة عن قصور تصنيف ابتزيونى قلنا أنه عجز تماما عن النظر الى التنظيم فى ضوء بيئته ، وهو عجز لا يشفع له حذقه ومهارته فى تحليله الوظيفى لمشكلة من أخطر مشكلات التنظيم هى الامتثال • وأغلب الظن أن اهتمام ايتزيونى بهذه المشكلة يرجع الى تأثره البالغ بفكرة التوازن بين الاسهام والمكافاة ، وهى فكرة طورها شستر بارنارد Bernard وهبريرت سيمون Simon وتناولناها بالتحليل فى موضع سابق •

ويكشف استعراضنا لهذه التصنيفات عن طائفة من الحقائق الجديرة بالذكر • فلقد لاحظنا أن دراسى التنظيمات قد أقاموا تصنيفات لا تكاد تقع تحت حصر ، وأن هذه التصنيفات تكاد تختلف باختلاف نقطة انطلاق الدارسين ، فضلا عن أن كثيرا منهم قد حد من مشكلة التصنيف ذاهبا الى أن مهمة التصنيف الذى يقدمه هى مهمة اجرائيه بحتة • ولنا أن نتوقع بعد ذلك تدخل ميول واهتمامات الباحث فى أقامة التصنيف ، وهو تدخل كفيل بتعويض امكانية المقارنة والوصول الى تعميمات • ولقد حاولت هنا رد هذه التصنيفات الى أطرها المرجعية ، مما عاون على حصر هذه التصنيفات فى فئات ثلاثة أساسية ، نرجو أن تكون بداية لتصنيف شامل معبر للتنظيمات ، تصنيف يستطيع أن ينهض بأعباء المقارنات الحضارية والتاريخية التى هى الأساس الذى تقوم عليه نظرية سوسيولوجية متكاملة فى التنظيم •

---

(١) Ibid., pp. 71-88.

ثالثا – مستويات التحليل فى دراسه التنظيم : نحو منظور واسع النطاق :

لعلنا لاحظنا أن الاتجاهات النظرية الحديثة فى دراسة التنظيم والبحوث الامبيريقية التى انطلقت منها قد درست التنظيمات من منظورات مختلفة أشد الاختلاف • ولقد ترتب على ذلك ظهور مستويات مختلفة لتحليل التنظيمات يتسق كل منها مع الاتجاه النظرى الذى يتلاءم معه • وهناك ثلاثة مستويات للتحليل محددة يسهل التمييز بينها : الأول هو مستوى تحليل الفرد ، وهو يهتم بصفة أساسية بتحليل اتجاهات الافراد وسلوكهم • وخير من يمثل هذا المستوى أصحاب العلاقات الانسانية والمهتمين بعملية صنع القرار • أما المستوى الثانى فهو مستوى تحليل العلاقات الاجتماعية بين الافراد فى الجماعات المختلفة داخل التنظيم ، ويمثله أيضا أصحاب العلاقات الانسانية والذين تأثروا بمفاهيم علم النفس الاجتماعى فى دراسة التنظيمات • ويسعى الذين يعالجون التنظيم فى ضوء هذا المستوى الى اكتشاف شبكات العلاقات الاجتماعية السائدة بين الجماعات الصغيرة ، ودراسة الاسس التى تستند اليها هذه الجماعات • وهناك أخيرا مستوى تحليل التنظيم ككل ، وهو يستند الى نظرة محدده للتنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتضمن علاقات متبادلة بين أجزائه • ولقد استعان البنائيون الوظيفيون بهذا المستوى من التحليل عند دراستهم للتنظيمات ، كما استعان به أيضا أصحاب اتجاه النسق الاجتماعى الفنى • كذلك استعان به العلماء الذين اهتموا بدراسة مدى توافر العناصر البيروقراطية فى التنظيمات أمثال بيتربلاو Blau وستانلى أودى Udy ، لأنهم نظروا الى التنظيم بوصفه مجموعة من العناصر التنظيمية والبنائية متساندة تساندا وظيفيا •

تلك هى مستويات التحليل الثلاثة التى استعانت بها نظريات وبحوث التنظيم الحديثة ، وهى استعانة فرضها توجيه نظرى محدد واعتبارات ايديولوجية معينة لا نجد ضرورة للخوض فى مناقشة مدى تحيزها وقصورها، لأننا كشفنا عن ذلك فى مواضع سابقة • لذلك سنقصر اهتمامنا هنا على تقديم وجهة نظر شخصية قد لا تكون جديدة تماما ، ولكننا نعتقد أنها

ترتبط بمستقبل دراسة التنظيمات وقدرة هذه الدراسة على تحقيق أهداف نظرية خالصة ٠

ان الحقيقة التى تبدو واضحة عند تأملنا لجهود علماء العلاقات الانسانية وأصحاب اتجاه صنع القرار هى أن هؤلاء العلماء قد درسوا مشكلات التنظيم من خلال الفرد والجماعة الصغيرة ٠ وهم اذ يفعلون ذلك انما ينتهكون مبدأ سوسيولوجيا لا يختلف اثنان على أهميته وضرورته ، وهو أن المجتمع شىء أكبر من مجرد مجموع الافراد ٠ وأعتقد أن عدم الالتزام بهذا المبدأ قد أدى الى الخلط الذى نلمسه فى كثير من أعمال الذين تأثروا بمفاهيم كل من علم النفس الاجتماعى والاقتصاد والادارة ٠ فالنتائج التى يتوصل اليها باحث درس جماعة صغيرة لا يمكن تطبيقها على تنظيم كبير الحجم ، لأن لهذا الاخير خواص متميزة تجعله يختلف عن الجماعة الصغيرة اختلافا كمياً وكيفيا فى آن واحد ٠

والاساس الذى نستند اليه هنا هو أن التنظيم يتضمن أعضاء مختلفين وجماعات متنوعة ، بحيث يصعب رد الظواهر التى تنشأ على مستوى التنظيم الى الظواهر المماثلة التى تنشأ على مستوى الجماعات أو الافراد ٠ فاذا كان من العسير تفسير ما يحدث فى الجماعات فى ضوء سيكولوجية أعضائها ، فانه من العسير أيضا تفسير ما يحدث فى تنظيم كبير فى ضوء ما يحدث فى أحد أقسامه وادارته ٠ واذا ما استعنا هنا بمصطلحات تالكوت بارسونز Parsons قلنا انه كلما تحركنا من الانساق الاصغر الى الانساق الاكبر ، وجدنا ظواهر ومشكلات جديدة تماما تميز كل مستوى من مستويات الانساق ٠ واذن فتفسير ظواهر كل مستوى يجب أن يكون نابعا منه ومعبرا عنه ٠ ولقد أشار بارسونز الى شىء قريب من ذلك حين كشف عن التساند بين النسق الكبير وأنساقه الفرعية فى الوقت الذى كشف فيه عن الاستقلال الذى تتمتع به هذه الانساق الفرعية (١) ٠ كما أوضح ليونارد سايلز **Sayles**

---

(١) أما درجة استقلال هذه الانساق الفرعية فمسألة يحددها البحث الامبيريقى ٠ بيد أن بارسونز أشار ــ مع ذلك ــ الى أنه كلما زاد استقلال النسق الاكبر عن النسق الفرعى زاد احتمال القفز من النسق الفرعى الى النسق الاكبر دون الاحساس بطبيعة المشكلات التى تميز كل من النسقين ٠

فى دراسة امبيريقية كيف أن كل مستوى من مستويات الانساق كانت لديه مشكلات نوعية تميزه . ولقد أيد وجهة نظره هذه بمثال واقعى قائلا : « عندما حاولت دراسة بعض المشكلات على مستوى الجماعة اتضح لى أنه كلما زاد تماسك الجماعة زادت فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها . وعندما حاولت دراسة هذه المشكلات على مستوى العلاقات بين الجماعات ، اتضح لى أن كثيرا من الجماعات المتماسكة كانت تواجه صعوبات كثيرة تعوقها عن تحقيق التعاون المثالى الذى كان يتطلبه التنظيم ، لأنها كانت مشغولة باستمرار بالدفاع عن مصالحها المشتركة (١) » .

ولست أنفى امكانية الانتقال من مستوى تحليلى الى مستوى آخر ، ولكننى أنكر المحاولات التى تهبط من مستوى أعلى الى مستوى أدنى هبوطا آليا لا يقوم على فهم عميق للخواص المميزة لكل مستوى . ولعل ذلك هو القصور الاساسى الذى يميز دراسـات الـذين تأثروا بمفاهيم علم النفس الاجتماعى فى دراسة التنظيمات سواء من اهتم منهم بدراسة العلاقات الانسانية أو من اهتم بدراسة صنع القرار . لقد أقام هؤلاء العلماء تصورهم لنظرية التنظيم على فهم محدود قاصر لفكرة تراكم المعرفة ، عاونهم على ذلك ضيق نطاق تحليلاتهم ونزعتهم الامبيريقية المجردة التى دفعتهم دفعا الى الافراط فى تبنى مفاهيم وضعية ، والانسياق وراء النزعة الاجرائية التى تحاول حسم كل شىء بعبارة موجزة تلائم أغراض التحليل ، والسعى وراء بيانات كمية خالصة تلائم دراستهم لسلوك الفرد . ولقد تصـور هـؤلاء العلماء أنهم سيستطيعون بعد ذلك التوصل الى قضايا نظرية محدودة النطاق تكون بمثابة أساس لاقامة تعميمات وأحكام واسعة ناسين أو متناسين أن التوصل الى هذه التعميمات والاحكام يتطلب بادىء ذى بـدء معرفـة كاملة وفهمـا عميقا الظواهر التى تميز كل مستوى من مستويات الانساق . ولا يتوقف الامر عند هذا الحد ، ذلك لان التوصل الى هذه التعميمات والاحكام تقتضى أيضا ادخال الظروف البيئية المحيطة بالتنظيم فى الاعتبار ، وهى ظروف يمكن أن تشكل مستوى هاما من مستويات التحليل فى دراسة التنظيمات .

---

(١) Sayles, L., Behavior of Industrial Groups, N.Y., 1958, p. 76.

ومن الامور التى تدعو الى التفاؤل فى الوقت الحاضر ان عددا متزيدا من الدارسين المحدثين قد اخذوا يتبنون المنظور السوسيولوجى فى دراسة التنظيمات مما يعنى مزيدا من الاهتمام بدراسة بناء التنظيم وبيئته ، وتوسيع نطاق تحليل التنظيم ليشمل ابعادا وقوى ليست داخلة فى نطاق التنظيم ولكنها تمارس عليه تاثيرا لا يقل بحال من الاحوال عن التاثير الذى تمارسه الابعاد والقوى الداخلية فى التنظيم • ولقد أدى ذلك الى ادراك المبدأ السوسيولوجى الهام الذى يميز بين مستويات التحليل واتباعه عند اجراء بحوث واقعية على التنظيمات •

ولا شك أن اتساع نطاق التحليل سيتيح أمام الباحثين المحدثين فرصة الافادة من القضايا الكلاسيكية التى اثارها ماركس وفيبر وميشيلز ، لأنهم سيتمكنون حينئذ من وزن هذه القضايا وتقدير موقفها الامبيريقى تقديرا حقيقا ، مما يسهم بعد ذلك فى أثرء نظرية التنظيم واخراجها من الحلقة المفرغة التى دارت فيها بحوث العلماء الذين تاثروا بمفاهيم علم النفس الاجتماعى فى دراسة التنظيمات ، تلك البحوث التى تجاهلت تماما مشكلات تنظيمية بالغة الخطورة كالصراع مدعية أنها تقدم نتائج علمية دقيقة ، وهى نتائج يستطيع اى باحث قادر على التمييز بين ما هو صادق وما هو كاذب أن يكشف عن الزيف الذى تنطوى عليه والمبررات الايديولوجية المتحيزة التى تنطوى عليها • والى أن يدرك الباحثون المحدثون الاسهام الذى يمكن أن تقدمه القضايا التى أثارها أسلافنا الكلاسيكيون فى فهم التنظيمات الحديثة سوف تظل نظرية التنظيم عاجزة عن الوقوف على أرض صلبة آمنة • ان دراسة مشكلتى القوة والحرية فى التنظيم أهم – فى اعتقادى – من دراسة مشكلات الانتاج التى قتلت بحثا دون أن تسفر عن نتائج مشجعة • ان هاتين المشكلتين اللتين طال اهمالهما يستطيعان القاء الضوء على الظروف السائدة فى التنظيمات الحديثة • فليس المهم دراسة مدى انصياع العمال للادارة ، وليس المهم دراسة الاساليب التى تضمن تحقيق أعلى درجات الانتاجية ، بل المهم دراسة القوة التى يمارسها الانسان فى التنظيم الحديث والحرية التى يتيحها له هذا التنظيم •

البَابُ الثانى

الابعاد التنظيمية والعمليات الاجتماعية فى تنظيمين

صناعيين مصريين : تحليل مقارن

الفصل السادس

المنهج والاساليب القياسية

أصبح الطريق أمامنا ممهدا لعرض وتحليل نتائج الدراسة الامبيريقية التى أجريناها على تنظيمين صناعيين مصريين بعد أن طورنا منظورا خاصا لدراسة التنظيم عرضناه باستفاضه فى الفصلين الاول والخامس ، وحللنا وقومنا من خلاله النظريات الكلاسيكية والاتجاهات النظرية الحديثة والبحث الامبيريقى لابعاد التنظيم • وقبل أن اشرع فى تحليل نتائج هذه الدراسة الامبيريقية أجد من الضرورى عقد هذا الفصل القصير لمناقشة الاتجاه المنهجى الذى ستتخذه الدراسة والاساليب القياسية التى ستستعين بها لقياس وفحص الظواهر والابعاد والمتغيرات التى سنحاول اكتشافها وتحليلها وتفسيرها •

ولكى نتمكن من تحديد الاتجاه المنهجى لهذه الدراسة ، يتعين علينا هنا أن نصوغ أهدافها بدقة ووضوح ، حتى يمكننا بعد ذلك التعرف على مدى ملاءمة هذا الاتجاه المنهجى للاهداف التى تسعى الدراسة الى تحقيقها • فالدراسة تسعى الى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية ومتوازية : الأول هـو التعرف على كفاءة المنظور الخاص الذى طورناه فى دراسة تنظيمين صناعيين مصريين يختلفان ـ فيما أعتقد ـ عن التنظيمات الغربية فى كثير من الوجوه بحكم وجودهما فى مجتمع نام يخضع لظروف اقتصادية وثقافية وسياسية وايديولوجية تختلف عن تلك الظروف التى تعيش فى ظلها المجتمعات الغربية• وبرغم ما ينطوى عليه هذا الهدف من طابع امبيريقى قوى مرده اختبار منظور خاص على موقعين تنظيميين ، الا أن النتائج التى سيسفر عنها تحقيق هذا الهدف يمكن أن تفيد نظرية التنظيم افادة مباشرة اذا ما تسلحنا بفهم عميق لابعاد هذه النظرية ونظرة واسعة رحبة تستطيع أن تضع هذه النتائج فى

اطار نظرى واسع وشامل • وفى حدود هذا الهدف يمكن القول ان هذه الدراسة ستكون فى جانب منها دراسة اختبارية تحاول تحديد مدى كفاءة وقـــدرة منظورنا الخاص على فهم وتفسير ما يدور فى هذين التنظيمين • ونسوف يغنينا ذلك عن تقديم فروض عامة موجهة ، طالما انطلقنا من قضايا ومفاهيم أساسية موجهة •

أما الهدف الثانى الذى ستسعى الدراسة الى تحقيقه :هو اكتشاف الخصائص التنظيمية المميزة لهذين التنظيمين والعمليات الاجتماعية التى تحكم ديناميانهما وفعاليتهما كما تمارس وجودها بالفعل وكما تبدو فى تعقدها الواقعى • ومن الطبيعى أن اكتشافنا لهذه الخصائص وتلك العمليات سيكون محكوما بالمفاهيم والتصورات التى تضمنتها نظريات التنظيم ، والتى أعلنا فى أكثر من موضع موافقتنا عليها وتبنينا لها • وأعتقد أن هـذا الهدف يلائم الظروف الحالية التى تمر بها نظريات التنظيم • فهى فى أشد الحاجة الى اكتشاف أبعاد تنظيمية جديدة ، خاصة اذا ما كانت أبعادا تميز تنظيمات تختلف عن تلك التى درج دارسو التنظيمات على دراستها والتى على أساسها صاغوا تعميمات وأحكاما تزخر بها النظريـات الحديثـة فى التنظيم • ان مجرد اكتشاف ما يدور فى التنظيم والتعرف عليه لا يقل ـ فى اعتقادى ـ أهمية وخطورة عن اجراء دراسة امبيريقية ذات تصميم تجريبى محكم تحاول اختبار اطار تصورى دقيق أو نظرية مكتملة الأركان ، ذلك لأن الاخيرة سوف تعانى من نقص وقصور خطيرين ما لم تكن قد تأسست وقامت على دعائم امبيريقية صلبة تمنحها قدرة تفسيرية وتنبؤية تستطيع بحق اثراء نظرية التنظيم اثراء حقيقيا •

وفى الوقت الذى ســتحاول فيه الدراســة تحقيق الهدفين الســابقين ستسعى الى تحقيق هدف ثالث هو وصف الخصائص التنظيمية المميزة للتنظيمين والعمليات الاجتماعية السائدة فيهما • وفى حدود هذا الهدف سوف نقدم وصفا دقيقا نحاول فيه ربط الخصائص التنظيمية بالعمليات الاجتماعية ، فى الوقت الذى سنحاول فيه ربط الكفاية والفعالية بباثولوجيا التنظيم ومعوقاته ، تلك المعوقات التى لا تنفصل بأى حال عن السمات الثقافية المميزة للتنظيم وانساق المكانة التى يقوم عليها • ولعل ذلك كله يستطيع أن

يمنح هذا الوصف عمقا وشمولا فى آن واحد ، وهو مطلب يعد استجابة طبيعية لمطلب حيوى تفرضه الظروف الحالية التى تمر بها نظريات التنظيم المعاصرة ٠

ومن الطبيعى أن تعكس هذه الاهداف الثلاث الاتجاه المنهجى الذى ستسلكه هذه الدراسة ٠ لذلك نجد الدراسة تتخذ اتجاها منهجيا ذا جوانب ثلاث ، يحاول كل منها مواجهة واحد من الاهداف الثلاث ٠ فاذا سلمنا بالتصنيف الذى قدمته كليرسلتز (١) Selltiz لمناهج البحث فى علم الاجتماع قلنا ان دراستنا ستكون فى جانب منها دراسة اختباريه حينما تحاول الكشف عن كفاءة منظورنا الخاص وقدرته على فهم التنظيمات وتفسيره لما يدور فيها ، كما أنها ستكون ـ فى جانب آخر ـ دراسة استكشافية حينما تسعى الى اكتشاف الخصائص التنظيمية المميزة للتنظيمين ، وستكون أخيرا دراسة وصفية فى جانب ثالث منها حينما تحاول وصف الخصائص التنظيمية السائدة فى التنظيمين والعمليات الاجتماعية السائدة فيهما ٠

ولو خرجنا من دائرة الاتجاه المنهجى بمعناه المحدود الذى تضمنته الفقرة السابقة ، لاحظنا ان دراستنا تمثل مزيجا من ثلاثة انماط من تصميم البحوث ٠ فهى أولا تمثل دراسة حقلية تحاول قدر استطاعتها النفاذ الى قلب الواقع التنظيمى حتى تتمكن من تقديم صورة شاملة ومعبرة لما يدور فى التنظيمين موضوع الدراسة ، وهى ثانيا تمثل دراسة تجريبية لان التنظيمين الذين نتناولهما يمثلان موقفا تجريبيا كما سنرى بعد قليل ، وسوف نرى خلال تحليلنا للنتائج كيف أن هذا الموقف التجريبى قد مكننا من تحليل العناصر التنظيمية تحليلا دقيقا ، وكيف زودنا بفرص فريدة من خلالها أمكن اخضاع بعض الفروض الاولية للاختبار ٠ والدراسة ثالثا واخيرا تمثل مسحا بالعينة استطعنا من خلاله دراسة جانبا هاما فى التنظيم هو خصائص أعضائه ، فضلا عن اتجاهاتهم وميولهم وتوقعاتهم وقيمهم ، وهى امور يستطيع هذا المسح أن يتكفل بتحقيقها ٠

---

(١) Selltiz, C., et al ; Research Methods in Social Relations, N.Y. 1959, pp. 50-51.

ونستطيع أن نوضح بعد ذلك الاتجاه المقارن الذى تتبناه هذه الدراسة. وهو اتجاه حددنا موقفنا منه بوضوح فى الفصل السابق ، حينما واجهنا معضلة مقارنة التنظيمات ، تلك المعضلة التى يصعب حلها ـ فيما نعتقد ـ دون تبنى استراتيجية منهجية تتيح فرصة النفاذ الى التنظيم وفهمه فهما عميقا فى الوقت الذى تتيح فيه فرصة المقارنة التى هى مطلب شرعى لنمو نظرية التنظيم وخروجها من الحلقة المفرغة التى تدور فيها • لذلك كان اختيارنا لتنظيمين صناعيين بمثابة استجابة طبيعية لهذه الاستراتيجية ، ومحاولة للكشف عن مدى نجاحها وقدرتها على مواجهة الموقف المنهجى الصعب الذى تمر به نظرية التنظيم المعاصرة •

وتبدو هذه الاستجابة أوضح ما تكون فى قصر تحليلنا على تنظيمين صناعيين مختلفين فى عدد من الابعاد أهمها : النشاط والوظيفة التى يمارسها كل منهما ، وحجم كل منهما كما يقاس بعدد العاملين وحجم الاستثمارات والانتاج ••• الخ ، وأخيرا القدم أو الفترة التى قضاها كل منهما فى ممارسة وظائفة • ومن المتوقع أن تعكس لنا هذه الابعاد كثيرا من الظواهر التنظيمية والعمليات الاجتماعية السائدة فى كل منهما • فالنشاط أو الوظيفة تعكس ظواهر تنظيمية خالصة مثل الصورية والتقنين والتخصص والمركزية • ويستطيع الحجم أيضا أن يعكس كثيرا من الخصائص التنظيمية والاجتماعية للتنظيم مثل التعقد الفنى والتنسيق بين النشاطات وانساق المكانات الاجتماعية فى التنظيم • وما يقال عن الوظيفة والحجم يقال أيضا عن قدم التنظيم أو عمره •

وفى ضوء هذه الابعاد اخترنا تنظيمين صناعيين تتوافر فيهما أغلب الخصائص التى تميز التنظيمات البيروقراطية ، احدهما قديم كبير الحجم يمارس صناعة تقليدية قديمة (١) • والآخر حديث صغير الحجم يمارس صناعة حديثة متطورة نسبيا • أما التنظيم الاول فهو شركة النصر للغزل

---

(١) على أن يلاحظ ان القدم وكبر الحجم وتقليدية الصناعة ما هى الا مفاهيم اجرائية قصدنا بها التمييز بين نمطين من أنماط التنظيمات الصناعية • ولسوف نوضح فى المتن ما نعنيه بهذه المفاهيم •

والنسيج والتريكو (الشوربجى سابقا) ، وهى تمثل تنظيما صناعيا قديما نسبيا انشىء فى سنة ١٩٤٧ لكى يمارس صناعة تقليدية من اقدم واشهر الصناعات التى عرفتها مصر (١) • أما حجم هذا التنظيم (٣٧٨٠ شخصا) فيعبر عن حجم متوسط للتنظيمات التى تعمل بهذه الصناعة ، ولكنه مع ذلك يدخل فى فئة حجم أخرى اذا ما قارناه بالتنظيم الصناعى الثانى الذى يمثل مصنعا لصناعة الثلاجات وبعض المعدات الكهربائية تابع لشركة الدلتا الصناعية (ايديال (٢) • ولقد انشىء هذا المصنع فى سنة ١٩٦٣ لكى يمارس صناعة حديثة عرفتها مصر لاول مرة فى ستينيات هذا القرن ، وما لبث ان نما عدد العاملين فيه نموا سريعا منذ انشائه حتى بلغ ١٢٢٠ شخصا فى يوليو ١٩٧٠ (٣) •

---

(١) الدكتور محمد محمود الصياد ، الصناعة فى الجمهورية العربية المتحدة ، جامعة الدول العربية ، معهد الدراسات العربية العاليه ، ١٩٦٢ ص ٥٥ وما بعدها •

(٢) وبالاضافة الى الابعاد الثلاث التى احتكمنا اليها فى التمييز بين المصنعين ، هناك فارق تنظيمى هام يعكس كثيرا من الديناميات المميزة لكل منهما كما سنرى فيما بعد • فمصنع الثلاجات يمثل تنظيما يكاد يكون مستقلا من الناحية الانتاجية ولكنه خاضع من الناحية الادارية لادارة مركزية يتعلق منها قراراته الهامة والاسس التى يصدر على أساسها قراراته اليومية ، ذلك لأن المصنع لا يعدو ان يكون قطاعا انتاجيا تابعا لشركة هو أحد فروعها • أما مصنع النسيج فبرغم تبعيته لمؤسسة الغزل والنسيج ، الا أنه يمثل فى حد ذاته تنظيما يتولى بنفسه صنع أغلب قراراته عن طريق مجلس ادارته •

(٣) سنستخدم ــ من أجل الاقتصاد اللغوى ــ مصطلح « التنظيم القديم » للاشارة الى شركة الغزل والنسيج ، ومصطلح « التنظيم الحديث » للاشارة الى مصنع الثلاجات • وحينما نصف التنظيمين « بالقدم والحداثة» فاننا نأخذ فى اعتبارنا الابعاد الاساسية التى استندنا اليها عند اختيارنا لهما •

واذا كان اختيار التنظيمين موفقا ، فستكون لدينا حينئذ فرصة عظيمة لاختبار منظورنا الخاص واكتشاف الخصائص التنظيميه والعمليات الاجتماعية السائدة فى هذين التنظيمين المختلفين من خلال منهج مقارن يتيح لنا بدوره عقد مقارنات ذات مستويين : الاول يمثل المقارنات الخارجية التى ستعقد على مستوى التنظيمين • ومثل هذه المقارنات تتيح لنا فرصة التعرف على السمات والخصائص العامة المميزة لكل منهما ، كما تتيح لنا فرصة دراسة هذه السمات على مستوى التنظيم • أما المستوى الثانى فيمثل المقارنات الداخلية التى ستعقد على مستوى الوحدات أو الاقسام التنظيمية داخل التنظيم الواحد • بيد أن ذلك لن يمنعنا من مقارنة الاقسام أو الادارات على مستوى التنظيمين • ومن الواضح أن تبنينا لهذين المستويين من المقارنات يتسق مع تصورنا لما ينبغى عليه أن تكون مستويات التحليل فى دراسة التنظيمات • فالمستوى الاول من المقارنة سيتيح دراسة المشكلات التنظيمية العامة وتفسيرها تفسيرا ملائما بردها الى التنظيم ككل ، بينما يتيح لنا المستوى الثانى من المقارنة دراسة المشكلات التنظيمية الخاصة التى تعبر عنها جماعات التنظيم وفئاته المختلفة ، ثم تفسيرها تفسيرا نابعا من طبيعة هذه الجماعات وبناءاتها • فضلا عن أن هذين المستويين يتيحان ـ بحكم طبيعتهما ـ فرصة التحرك داخل حدود كل منهما ، والانتقال من أى منهما الى الآخر اذا ما دعت الضرورة الى ذلك •

وعندما شرعت الدراسة فى تحقيق أهدافها ، استعانت بأدوات منهجية تتسق عموما مع الاتجاه المنهجى الذى انطلقت منه ، وتلائم قدر الامكان الاهداف الثلاث التى أوضحناها فى صدر هذا الفصل • لذلك نجد الدراسة تستعين بثلاث أدوات أساسية هى : الملاحظة المباشرة ، والوثائق والمستندات، وأخيرا الاستبار • وسنحاول فيما يلى أن نوضح كيف أفادت الدراسة من هذه الادوات المنهجية الثلاثة فى تحليلها وتفسيرها للابعاد التنظيمية والعمليات الاجتماعية فى التنظيمين موضوع الدراسة •

فاستخدام الملاحظة المباشرة مطلب فرضه تصورنا الخاص للتنظيم ، ذلك الفهم الذى يطالب بضرورة الفهم العميق لما يدور فى التنظيم ، ذلك الفهم الذى يصعب تحقيقه دون معايشة حقيقية لافراد التنظيم والوقوف على ضروب

نشاطاتهم اليومية • وتبدو أهمية الملاحظة المباشرة فى دراسة التنظيم اذا ما أدركنا أن الاستبار ـ الذى لا يزال حتى الآن الوسيلة الاساسية لجميع البيانات ـ لا يستطيع وحده أن يكشف عما هو كامن ومستتر ، فضلا عن انه ـ بحكم الحدود المفروضة عليه ـ لا يلائم دراسة بعض المشكلات والظواهر التنظيمية مثل الصراع وتوزيع القوة والتغير ، ذلك لان دراسة هذه الظواهر تتطلب احتكاكا دائما بأعضاء التنظيم لفترة يمكن خلالها التعرف على نشاطاتهم وعلاقاتهم المختلفة • بيد أن دراستنا لن تقصر استخدامها للملاحظة المباشرة على دراسة هذه الظواهر ، فلقد أفادت منها فى دراسة ظواهر تنظيمية عديدة كما سنوضح ذلك فيما بعد •

أما استخدام الوثائق والمستندات فقد فرضته دراسة ظواهر تصعب على الملاحظة وتستعصى على الاستبار • لذلك نجد الدراسة تستعين بخريطتى التنظيمين للتعرف على طبيعة البناء التنظيمى فى كل منهما ، وما يرتبط بهذا البناء من أبعاد تنظيمية مثل الصورية والمركزية والتقنين ، وهى أبعاد يصعب فهمها وتقدير وزنها دون فحص دقيق لمستندات التنظيم ووثائقه • وبالاضافة الى ذلك استعانت الدراسة بسجلات الاداء فى التنظيمين كأحد محكات قياس فعالية التنظيم •

وبالاضافة الى الاداتين المنهجيتين السابقتين ، استعانت الدراسة بأداة منهجية أساسية هى استمارة الاستبار ، وهى استمارة تضمنت مائة وثلاثين سؤالا وجهت لعينة عشوائية منتظمة قوامها مائتى وسبعين مبحوثا يمثلون التنظيمين • ونظرا لما تحتله استمارة الاستبار هذه من أهمية ، نحاول فيما يلى استعراض عناصرها وبنودها الاساسية •

تتناول استمارة الاستبار ثمانية أبعاد تنظيمية ومتغيرات اجتماعية هى : الضبط والاتصال والتوازن والتكامل والصراع والتغير والاهداف والمعوقات• ولقد تمت معالجة هذه الابعاد والمتغيرات فى شكل ثنائيات تعبر عنها بوضوح معالجتنا التفصيلية للبيانات على النحو الذى ستتضمنه الفصول التالية • معندما تناولت استمارة الاستبار بعدى الضبط والاتصال صاغت مجموعة من الاسئلة تتناول وضوح الاختصاصات ودقتها ، ووظيفة القواعد التنظيمية ،

ودرجة تغطيتها لمواقف العمل المختلفة ، وكفاءة أساليب الضبط المختلفة ومراكز صنع القرارات الاساسية المختلفة فى التنظيم ، ودرجة تركز المسئوليات وما يرتبط بذلك من رضا عن نظام توزيع السلطة والقوة • كذلك تضمنت استمارة الاستبار طائفة من الاسئلة تتناول بعد الاتصال فى التنظيم كما تعبر عنه درجة حرص التنظيم على توصيل معلوماته وقراراته ، وقنوات الاتصال الاساسية التى تسير فيها هذه القرارات •

وعندما تناولت استمارة الاستبار قضيتى التوازن والتكامل صاغت اسئلة تهدف الى التعرف على مدى رضا افراد التنظيم عن وظائفهم ، وارتباطهم بالاقسام أو الادارات التى يعملون فيها ، ودرجة الأهمية التى يخلعونها على الأعمال والمهام التى يؤدونها للتنظيم ، والمبررات التى جعلتهم يقررون الالتحاق بالتنظيم والاستمرار فيه ، ومشاركتهم فى الامور العامة للتنظيم وتوحدهم معها • كما صاغت أسئلة موقفة تكشف بصفة عامة عن ولاء الاعضاء للتنظيم وحرصهم على الوقوف بجانبه فى حالة تعرضه لظروف استثنائية طارئة • وفضلا عن ذلك نجد أسئلة موقفية أخرى تكشف عن طبيعة العلاقات الرئاسية وانساق المكانة فى التنظيم ، ولقد اسلمت هذه الاسئلة الى أسئلة أخرى تتناول ابعاد ديموقراطية الادارة فى التنظيم •

وبنفس الطريقة صاغت الدراسة طائفة من السئلة تناولت مشكلات الصراع والتغير فى التنظيم ، حيث نجد أسئلة تحاول الكشف عن تكرار حدوث الخلافات بين المرؤسين والرؤساء والاجراءات التى تتبع لتصفية هذه الخلافات ، وتكرار حدوث خلافات بين الفرد والتنظيم والطريقة التى تتم بها معالجة هذه الخلافات • كما نجد أسئلة موازية تحاول الكشف عن مواقف معارضة المرءوسين للرؤساء والميكانزمات التى يتبعها الفريقان فى هذا المجال • وبالاضافة الى ذلك تضمنت استمارة الاستبار أسئلة تهدف الى اماطة اللثام عن ضروب من الصراع مثل الصراع الذى ينشأ بين المعرفة الفنية المتخصصة كما يعبر عنها ذوو المهن الفنية العليا وبين الخبرة الفنية الراجعة الى الممارسة كما يعبر عنها الذين قضوا فترة طويلة فى عمل يتطلب مهارة خاصة • كذلك نجد أسئلة تتناول الصراع على مستوى الاقسام والادارات التنظيمية ، وحينما تناولت استمارة الاستبار قضيه التغير

تضمنت أسئلة تدور حول اتجاهات الافراد نحو تغيير طرق العمل وأساليبه، واتجاهاتهم نحو التجديدات التى تستحدثها ادارة التنظيم و لاسباب التى تدعو ادارة التنظيم الى ادخال هذه التجديدات ٠

اما قضيتا الاهداف والمعوقات فقد تكفلت بهما طائفة من الاسئلة تناول بعض منها وعى الأفراد بهذه الاهداف وتوحدهم معها ، وتناول البعض الآخر قضية المعوقات من خلال تصورات الافراد لموضوعية تطبيق القواعد التنظيمية ٠ كذلك تضمنت استمارة الاستبار أسئلة موقفية عديدة تتخذ شكل مقياس متدرج بهدف التعرف على مدى حرفية تطبيق القواعد التنظيمية، والضغط الذى تمارسه هذه القواعد على الفرد ، وعدم اتاحتها اياه فرصة التجديد والابتكار وما يرتبط بذلك من ملل وسأم وضجر مصدره روتينية العمل ونمطيته ٠

وبالاضافة الى الاسئلة التى تضمنت المتغيرات والابعاد الثمان ، اشتملت استمارة الاستبار على طائفة من البيانات المميزة هى : السن ، ودرجة التعليم ، ومحل الميلاد ، والحالة الزواجية ٠ والقسم الذى يعمل فيه الفرد ، والادارة التى يتبعها ، ومدة خدمته فى الشركة والقسم والادارة ، ومرتبه الشهرى الذى يحصل عليه من التنظيم ، وفئته المالية ، ومهنتة الحالية ولقب وظيفته ونشاطه السياسى والنقابى فى التنظيم ٠

ولقد جمعت بيانات استمارة الاستبار (١) من عينة عشرائية منتظمة ممثلة لقطاع كبير جدا من التنظيميين بلغت كما ذكرنا ٢٧٠ شخصا ٠ أما حجم العينة المختارة فقد جاء معبرا عن الحجم النسبى لكل من التنظيميين ٠

---

(١) وذلك بعد اختبارها اختبارا قبليا مكننا من الوقوف على سلامة اللغة التى صيغت بها ، والاتساق الداخلى بين بنودها وعناصرها ٠ ولقد حاولنا اكتشاف مدى صدق بعض جوانب الاستمارة بالرجوع الى الملفات ، فاتضح أن جانبا كبيرا من البيانات المميزة والاسئلة التى تدخل فى صميم النشاط التنظيمى قد تمتعت بقدر كبير من الصدق ، مما يشير بطبيعة الحال الى توافر قدر كبير من الثبات ٠

ففى مصنع النسيج بلغ حجم العينة ١٥٠ شخصا ، بينما بلغ فى مصنع الثلاجات ١٢٠ شخصا • وفضلا عن ذلك جاءت كل من العينتين معبرة الى حد كبير عن المجتمع الاصلى • فلقد أجرى تحليل احصائى لتحديد الحجم الملائم للعينتين فى حدود الخطأ المقبول • وبعد اجراء هذا التحليل اتضح أن أنسب حجم لعينة مصنع الثلاجات ١٢٠ شخصا و ١٥٠ شخصا لمصنع النسيج • وكان كسر المعاينة بالنسبة للاول فى حدود ٢٣ر٨٪ وبنسبة الخطأ عند تحديد حجم العينة ٨٪ فقط من المتوسط باحتمال قدرة ٦٥ ٪ ، يقابله كسر معاينة مساو (٩٧ر٣٪) بنسبة خطأ قدرها ١٢٪ من المتوسط باحتمال قدره ٩٥٪ • أما المجتمع الاصلى الذى سحبنا منه العينتين فيشكل الذين ينتمون الى فئة مالية دون الثالثة (١) • وتبرير استنادنا الى الفئة المالية كمحك لتصنيف العاملين هو افتراض مؤداه أن هذه الدرجة تستطيع أن تعكس الى حد ما المكانة المهنية والتعليمية والاقتصادية لافراد التنظيم •

هذا وقد خضعت نتائج تطبيق استمارة الاستبار لخطة تحليل احصائى تنسق مع خطة المقارنات التى رسمتها الدراسة ، فلقد أجريت اختبارات احصائية للكشف عن دلالات الفروق بين التنظيمين ككل فيما يتعلق بالابعاد والمتغيرات موضوع الدراسة ، كما أجريت اختبارات احصائية عن دلالة الفروق بين الاقسام والادارات التنظيمية فيما يتعلق بالابعاد والمتغيرات ذاتها • وما يقال عن الاختبارات الاحصائية يقال أيضا عن الارتباطات المختلفة موضوع الدراسة على مستوى التنظيم ككل وعلى مستوى أقسامه الفرعية أيضا • ولسوف يتيح لنا خطة التحليل الاحصائي هذه فرصة عظيمة لتدعيم كل من المقارنات الخارجية والداخلية التى ستعقدها الدراسة •

وبالاضافة الى الادوات المنهجية الثلاثة السابقة ، صممت الدراسة أداة رابعة مستقلة لتكون بمثابة دليل للتعرف على الخصائص البنائية العامة فى

---

(١) استبعدنا المديرين الذين ينتمون الى الفئة المالية الثانية وما فوقها من العينة المختارة • ولقد آثرنا اجراء مقابلات حرة معهم ناقشنا خلالها بعض القضايا التى تضمنتها استمارة الاستبار ، وعدد آخر من القضايا لا يرتبط بشكل مباشر بتلك القضايا •

التنظيمين . ومن البيانات التى سعت هذا الاداة للحصول عليها حجم التنظيم كما يقاس بعدد العاملين فيه وتطور هذا الحجم منذ انشاء التنظيم مع التعرف على التطور المصاحب الذى طرأ على حجم الفئات المهنية المختلفة ومبررات هذا التطور . كذلك تضمنت هذه الاداه بنودا تتناول نمو رأس مال التنظيم وتطور انتاجه وأرباحه وحجم تسويقه لمنتجاته ، ثم خريطة التنظيم وعدد تخصصاته الفنيه وألقابه المهنية ومستوياته الرئاسية . وفضلا عن ذلك اشتملت الاداة على بنود تتناول الاهداف العامة التى يسعى التنظيم ككل الى تحقيقها والاهداف الفرعية التى تسعى الى تحقيقها أقسامه وادارته .

ولا تقتصر مهمة هذه الاداة على دراسه الخصائص البنائية السابقة . فلقد ساعدتنا على اكتشاف خصائص بنائية أخرى أهمها : توافر ووضوح الاجراءات المنظمة لمواقف العمل ، وتغطية القواعد لعمليات التنظيم ، وتوافر معايير لقياس اداء الوظائف المختلفة ، والاجراءات المختلفة التى تتبع فى صنع القرار ، وخضوع الاتصالات والاجراءات لنظام الملفات ، والاسس التى يستند اليها التنظيم فى اقامة ادارته واقسامه ، والمبررات التى تستند اقامة هذه الادارات والاقسام ونموها ، فضلا عن المبررات التى تستند انشـــاء مستويات رئاسية جديدة . وأخيرا تضمنت الاداة بنودا تناولت كيفية حصول التنظيم علىى أفراده المدربين ، وكيفية ضمانه توافر المواد الخام ، وموقفه ازاء التنظيمات المنافسة أو المماثلة له فى الوظيفة والضغوط الخارجية التى يخضع لها .

ومن الواضح أن تغطية ما أثارته هذه الاداه من أسئلة وتساؤلات اقتضى منا فحص دقيق لسجلات التنظيم ومستنداته ، ومقابلات حره عديدة لبعض قادة التنظيمين ، وملاحظة مباشرة لكيفية أداء التنظيم لوظائفة ، وتحليل لضمون قواعد التنظيم ولوائحه . لذلك يمكن القول ان ما تضمنته هــذه الاداه من بنود تعد موجها ومرشدا لاداة الملاحظة التى سنستعين بها فى جمع شاهد من نوع خاص تكمل الشواهد التى سنحصل عليها باستعانتنا باستمارة الاستبار والوثائق والمستندات .

وهكذا يبدو واضحا أن الدراسة فى سعيها لتحقيق أهدافها الثلاث قد

اتخذت اتجاها منهجيا متعدد الجوانب فرض عليها بطبيعة الحال تصميم أدوات منهجية متعددة ، تسعى كل منها لتحقيق هدف معين • وعلى الرغم من تنوع هذه الادوات المنهجية ، الا أنها تسعى فى النهاية الى تحقيق الهدف العام للدراسة وهو التعرف على الخصائص الاساسية المميزة لتنظيمين صناعيين مصريين ، وفهم الميكانزمات والديناميات السائدة فيهما • واذن فتنوع الادوات المنهجية التى ستستعين بها الدراسة يتسق مع الاهداف الفرعية التى تسعى الى تحقيقها ، فى الوقت الذى يؤدى الى تحقيق هدف عام شامل •

وفى ضوء كل ما سبق نستطيع أن نزعم أن الاتجاه المنهجى الذى اتخذته الدراسة سوف يمكنها من تحقيق أفضل فهم متكامل ممكن للتنظيم • فمحتوى الادوات المنهجية لا يركز على التنظيمات دون الاشخاص كما يذهب الذين يهتمون بدراسة التنظيم فى ضوء خصائصه البنائية الخالصة (١) • كما أنه لا يقصر اهتمامه على الاشخاص دون التنظيمات كما ذهب أتباع التون مايو Mayo وكورت ليفين Lewin (٢) • انه يتيح الفرصة لدراسة العوامل فى الوقت الذى يتيح فيه الفرصة لدراسة العمليات • فالدراسة لن تكتفى بمجرد التعرف على نمط التخصص أو توزيع السلطة فى التنظيم ، ولكنها سوف تهتم ايضا بالتعرف على العوامل والقوى التى اسهمت فى ظهور هذا النمط من التخصص أو توزيع السلطة • واذا ما نجحت الدراسة فى تحقيق هذا الهدف ، فانها ستكون قد خطت خطوة هامة نحو توسيع نطاق تفسير الظواهر التنظيمية وفهمها فهما عميقا • ولعل ذلك هو السبب الذى جعلنا نصف بعض الدراسات كدراسة ليبتون (٣) Lupton بالتقدمية وبعد النظر ، لانها حاولت التنبؤ بسلوك جماعات العمل بعد عقد مقارنات بين عدد

---

(١) Bennis, W., «Leadership Theory and Adminitrative Behavior», Admin. Sci. Q., Vol. 4, 1959, pp. 259-301.

(٢) Kerr, C., and Fisher, L. «Plant Sociology : The Elite and the Aborigines», in Komarovsky, M. (ed.) Common Frontiers of the Social Sciences, Glencoe III., 1957, pp. 287-309.

(٣) Lupton, On the Shop Floor, Oxford : Pergamon, 1963.

من المصانع المختلفة ، استطاعت من خلالها تفسير ما يدور فى هذا المصانع فى ضوء العوامل الكامنة وراء العلاقات الاجتماعية التى تنشأ بين جماعات العمل ٠

ونستطيع أن نزعم كذلك أن محتوى الادوات المنهجية قد جاء تعبيرا مثاليا عن تصور نظرى ومنهجى محدد ٠ فالادوات الاربعة تحاول فى وقت واحد تحقيق دراسة دقيقة وفهم عميق لما أطلق عليه البنائيون الوظيفيون متغيرات النشاط التى تشمل فيما تشمل تلك العمليات التى تسهم فى تحقيق وحدة التنظيم وتوحد أعضائه به ودوامه واستمراره من خلال ضمانه لموارده ومصادره وما يرتبط بذلك من توجيه وتنسيق بين النشاطات المختلفه واستثارة لمشاعر اعضائه وحفز لهممهم ، مما يؤدى فى نهاية الامر الى تأكيد تكامل التنظيم ودعم حالة التوازن الدينامى التى هى ضرورية لاستمراره وأدائه لوظائفة (١) ٠ وفى الوقت الذى تحاول فيه أدواتنا المنهجية فهم هذه الجوانب ، ستتكفل أيضا بدراسة جوانب اخرى لا تقل عنها أهمية وخطورة هى تلك المتصلة بالصراع ومشكلات توزيع القوة ٠ ولعلنا لاحظنا أن كلا من الادوات المنهجية الاربعة سيتولى ــ بطريقته الخاصة ــ فهم هذه الجوانب وتحديد أبعادها المختلفة على مستوى التنظيمين موضوع الدراسة ٠

وفضلا عن ذلك ستسمح لنا أدواتنا المنهجية بدراسة شاملة للابعاد البنائية للتنظيم فى علاقتها بالعمليات الاجتماعية التى تحدث فيه ٠ فلقد رأينا كيف أن الدراسة قد حولت مفاهيم نظرية خالصة الى واقع امبيريقى بقودنا فى نهاية الامر الى هذه المفاهيم مرة أخرى لننقحها ونمنحها واقعا امبيريقيا محددا ٠ وتحضرنى هنا على وجه الخصوص مفاهيم ماكس فيبر Weber التى بلغت من التجريد درجة تتطلب معها حذرا شديدا وحيطة بالغة عند تهبيطها الى مستوى الواقع الامبيريقى ٠ فلكى ندرس التخصص استعنا بدلائل ومؤشرات عديدة أهمها عدد الأوضاع المهنية فى التنظيم ، وعدد

(١) Bakke, W., «Concept of Social Organization», in Haire, M., (ed.) Modern Organization Theory, N.Y., 1959, pp. 16 ff.

تخصصاته الفنية ، ودرجة تخصيص الدور أو الوظيفة وارتباط لقب الوظيفة بمضمونها ولكى ندرس الصورية استعنا بشواهد تكشف عن مدى اتباع التنظيم للاتصالات المكتوبة واستخدام نظام الملفات . ولقد اقتضى ذلك دراسة كيفية تحديد اجراءات العمل وقواعده . وعندما حاولنا دراسة تركز السلطة ميزنا بين السلطة الرسمية النظامية التى تحددها القواعد واللوائح ، والسلطة الشخصية التى تعتمد اعتمادا مطلقا على المعرفة المتخصصة التى لدى الشخص ، ثم حللنا هذين الضربين من السلطة لكى نكشف عن الدور الذى تلعبه كل منهما فى السيطرة على موارد التنظيم ومصادره ، والصراع الذى قد ينشأ بينهما فى هذا المجال . وما يقال عن هذه المفاهيم الثلاث يقال أيضا عن المفاهيم النظرية الاخرى التى أشرنا اليها خلال تناولنا لمضمون الادوات المنهجية للدراسة .

ولسوف تتيح لنا الادوات الاربعة بعد ذلك فرصة عظيمة لدراسة المحتوى أو السياق الذى فى ضوئه يمارس التنظيمان وظائفهما . لقد تضمنت هذه الادوات عناصر وبنودا تتناول التغيرات التاريخية التى طرأت على التنظيم ، والظروف الايديولوجية المتغيرة التى قد تمارس تأثيرا واضحا على بنائه وظائفه ، والدور الذى تلعبه التكنولوجيا فى تحديد بناء السلطة والعلاقات الاجتماعية بين مختلف اعضائه وفئاته ، وطبيعة الاهداف التنظيمية، والدور الذى تلعبه فى تحديد طابع التنظيم وظروفه العامة . وبمعالجة هذه الجوانب يمكننا دراسة قضية تحقيق التنظيم لاهدافه من مدخل واسع يتيح لنا تحليل قضايا التنظيم من منظور واسع يعبر عن التصور الخاص الذى تبنيناه فى الفصل السابق .

واذا ما نجحنا فى تحليل وتفسير ما ستقدمه لنا هذه الادوات المنهجية الاربعة ، فسنكون قد قدمنا مثالا على كيفية المزج بين شواهد أتت من مصادر مختلفة لتخدم غرضا أو هدفا واحدا ، وسنكون أيضا قد ضربنا مثالا واقعيا على حشد كل الامكانيات المنهجية المتاحة من أجل تقديم فهم شامل وعميق لبناء وديناميات تنظيمين صناعيين مصريين ، وهو الهدف الذى من أجله أجريت هذه الدراسة ، والذى على أساسه يتوقف مدى نجاحها أو فشلها .

الفصل السابع

الضبط والاتصال

فى ضوء تصورنا للتنظيم الذى عرضناه فى الفصلين الاول والخامس ، وفى ضوء عرضنا النقدى للبحث الامبيريقى لابعاد التنظيم الذى قدمناه فى الفصل الخامس ، نستطيع الآن أن نشرع فى تحليل الشواهد الامبيريقية المتعلقة بعمليتى الضبط والاتصال فى التنظيمين موضوع الدراسة • وقبل أن نقدم هذا التحليل يتعين علينا تسجيل ملاحظة أولية تتعلق بالمعنى الذى نقصده بعمليتى الضبط والاتصال • فالضبط ـ كما نقصده فى هذا الفصل وكما قصدناه فى الفصل الرابع ـ يشير الى تلك الميكانزمات والاساليب التى من خلالها يحقق التنظيم ما يتطلبه من نظام وانتظام وانضباط لكى يؤدى وظائفه ونشاطاته • ولا يستطيع التنظيم تحقيق كل ذلك الا اذا ضمن توافر قدر من الامتثال والخضوع والاذعان من جانب الافراد له • وعندما يحاول التنظيم مواجهة هذا المطلب يلجأ الى اساليب اتصال فيضمنها ميكانزماته التى تحقق له الضبط والانضباط • ومن هنا تبرز لنا العلاقة الوثيقة بين عمليتى الضبط والاتصال فى التنظيم ، والتى من أجلها آثرنا معالجتهما فى فصل واحد • ولسوف يتيح لنا الفهم الواسع لموضوعى الضبط والاتصال معالجتهما بوصفهما بعدين تنظيمين خالصين يرتبطان برشد التنظيم وفعاليته ، وبوصفهما أيضا عمليتين اجتماعيتين خالصتين تعبران عن علاقات اجتماعية معينة سائدة بين مختلف فئات التنظيم وطبقاته •

ولقد سبق أن اوضحت فى غير موضع كيف ان عمليتى الضبط والاتصال قد شكلتا بعدين اساسين سواء فى نظريات التنظيم الكلاسيكية أو الاتجاهات

النظرية الحديثة التى حاولت صوغ أطر نظرية لتفسير بنى التنظيمات وديناميات • فنموذج ماكس فيبر فى التنظيم ما هو الا صياغة محكمة دقيقة لعناصر تنظيمية عديدة تدور حول مفهومين أساسيين هما : الضبط والاتصال • وما يقال عن نموذج فيبر يقال أيضا ـ بدرجات متفاوتة ـ عن النماذج النظرية الشهيرة التى قدمها روبرت ميرتون ، وميليب سلزنيك ، وألفن جولدنر ، والتى تناولناها بالتحليل المستفيض فى الفصل الثالث ، واذا ما سلمنا بعد ذلك بما ذهبنا اليه فى الفصل الرابع من أن البحوث الامبيريقية فى ميدان التنظيم قد امتزجت بالاتجاهات النظرية السائدة امتزاجا شديدا ، أمكننا القول أن هذه البحوث قد وقفت من قضيتى الضبط والاتصال موقفا يشبه موقف هذه الاتجاهات النظرية الى حد بعيد •

وفى حدود هذا الفهم لقضيتى الضبط والاتصال فى التنظيم ، يمكننا البدء فى تحليل الشواهد الامبيريقية التى حصلنا عليها من دراستنا للتنظيمين• ولسوف ندير هذا التحليل على محاور ثلاث : الأول هو القواعد البيروقراطية كما تعبر عنها وظيفتها وفعاليتها ، والثانى الاختصاص كما يعبر عنه وضوحه وطبيعته ، والثالث الاتصال كما يتبدى فى قنواته واتجاهاته • واذا ما تمكنا من ادارة تحليلنا على هذه المحاور ، استطعنا تقديم تحليل شامل للضبط والاتصال باعتبارهما بعدين تنظيمين بنائيين ، وباعتبارهما أيضا عمليتين اجتماعيتين تعكسان نمط التفاعل السائد فى التنظيم وطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة فيه •

أولا : القواعد البيروقراطية : وظيفتها وفعاليتها

تنشأ القواعد البيروقراطية فى التنظيم لكى تخدم هدفا مرسوما يتعين عليه أن يحققه حتى يدعم وجوده ويضمن لنفسه البقاء والدوام • تلك قضية أساسية نستطيع قبولها هنا برغم ما قد يثار ضدها من انتقادات الذين يرفضون رفضا قاطعا تفسير القواعد فى ضوء وظيفتها • بيد أن قبولنا لهذه القضية محكوم بتصورنا للتنظيم الذى حددنا فيه موقفنا من مفهوم النسق

وما يرتبط به من مفاهيم وظيفية • وفى حدود هذا التصور يمكننا تحليل الشواهد الامبيريقية المتعلقة بوظيفة القواعد البيروقراطية وفعاليتها فى التنظيمين •

لعل أبرز القضايا المتعلقة بوظيفة القواعد البيروقراطية وفعاليتها فى التنظيم ، وضوحها وتبلورها وصياغتها صياغة دقيقة بحيث نستطيع مواجهة الاغراض التى أنشئت من اجلها • ومن الطبيعى أن يفرض ذلك على التنظيم مطلبا يتعين عليه مواجهته وهو ضمان وضوح القواعد البيروقراطية لدى أفراده حتى يطمئن الى أن هؤلاء الافراد قد استوعبوا واستدمجوا كل ما يمكن أن يكفل الاداء الكفوء الدقيق لمهامه ونشاطه • ولقد حاولنا دراسة هذا المطلب على مستوى الاعضاء ، حينما سعينا الى التعرف على مدى وضوح القواعد المنظمة للاعمال والمهام التى يؤديها أفراد العينتين المختارتين من التنظيمين • فالغالبية العظمى (٨٠٪ فى التنظيم الحديث فى مقابل ٨٢ر٧٪ فى التنظيم القديم) منهم قد أقروا أن هذه القواعد تتسم بالوضوح والدقة ، وان اتباعها اتباعا دقيقا يضمن فى نهاية الامر الاداء الكفوء الدقيق للمهام والنشاطات •

واذا ما انتقلنا الى مستوى الاقسام التنظيمية ، لاحظنا أختلافا ملحوظا بينها فيما يتعلق بوضوح هذه القواعد لدى الافراد • ففى التنظيم الحديث تزداد القواعد البيروقراطية وضوحا فى الاقسام الانتاجية وتقل وضوحا فى الاقسام الادارية • ويعكس التفاوت بين هذه الاقسام فيما يتعلق بوضوح القواعد حقيقة أولية هى ، أن القواعد المنظمة للمهن الادارية والكتابية فى التنظيم الحديث كانت أقل وضوحا لدى العاملين بهذه المهن اذا ما قوربت بتلك المنظمة للمهن الانتاجية • ولقد شهد التنظيم القديم نمطا مماثلا لهذا التفاوت ، بدا أوضح ما يكون فى وضوح القواعد البيروقراطية فى الاقسام الانتاجية مثل الغزل والنسيج والانتاج ، اذا ما قورنت بالاقسام الادارية التى كان ابرزها الادارة المالية والادارية •

وليس من الصعب علينا تفسير التفاوت فى وضوح القواعد على مستوى التنظيمين ، طالما أن هذا التفاوت قد عكس اتجاهاً متميزا ظهر بجلاء فى

الأقسام التنظيمية المختلفة . فالادارات الانتاجية لديها قواعد بيروقراطية واضحة تنظم بدقة أداء النشاطات الانتاجية المختلفة . ولقد جاء هذا الوضوح استجابة للمطلب الحيوى الذى واجه التنظيمين والمتمثل فى تحقيق القدر الضرورى من الكفاية والفعالية . وحينما استجاب التنظيمان لهذا المطلب اهتما بتوصيف المهام توصيفا دقيقا ، وتقنين القواعد البيروقراطية تقنينا شاملا حتى يتمكنا من اخضاع العمليات الانتاجية لمقاييس الدقيق والتنبؤ المحكم . أما الاقسام الادارية فقد شهدت فى كلا التنظيمين درجة أقل من وضوح القواعد بحكم طبيعة المهام التى تؤديها ، تلك المهام التى لم تكن على درجة عالية من التخصص والتقنين . ففى مقابلاتى الحرة لموظفى ادارة العلاقات الصناعية فى التنظيم الحديث وموظفى الادارة المالية والادارية فى التنظيم القديم ذكر لى بعض منهم عبارات عديدة تشير فى مجموعها الى أن الاعمال الادارية والكتابية التى يؤدونها تتطلب منهم فى بعض الاحيان اجتهادا فى تفسير قواعد صيغت بطريقة عامة جدا ، فضلا عن أن هذه القواعد قد تكون فى بعض الاحيان غامضة بحيث يصعب تحديد مضمونها تحديدا دقيقا . وعندما أتيحت لى فرصة تحليل مضمون القواعد المنظمة لمهام الاقسام الادارية والانتاجية ، اتضح أن قواعد الاقسام الاخيرة كانت بالفعل على درجة عالية من الوضوح ، اذا ما قورنت بقواعد الاقسام الاولى التى كانت تعانى من بعض الغموض (١) . وفضلا عن الظروف التكنولوجية والاقتصادية والترشيدية التى أسهمت فى وضوح قواعد الاقسام الانتاجية ، فان مقابلاتى الحرة مع المديرين فى التنظيمين قد أوضحت أن هؤلاء المديرين كانوا يسعون باستمرار – ولا يزالون يسعون – الى منح القواعد المنظمة للعمليات الانتاجية مزيدا من الوضوح والدقة والتحديد . أما القواعد المنظمة للعمليات الادارية فلم تحظ منهم باهتمام كبير ، لانهم خضعوا لاعتقاد مؤداه أن هذه العمليات ما هى الا عمليات ثانوية خادمة للعمليات الانتاجية ، كما أنها بطبيعتها

---

(١) وهذا ما يبدو واضحا للوهلة الاولى عند تأمل توصيف المهن والوظائف الادارية الذى يأخذ به كل من التنظيمين .

تستعصى على القياس والتحديد • وبالاضافة الى ذلك يذهب هؤلاء المديرون الى أن ممارسة العمليات الادارية هي أفضل ضمان لادائها اداء سليما •

وقد يكون تناول قضية وضوح القواعد البيروقراطية أكثر دقة وشمولا ، اذا ما درسناها على مستوى الفئات المهنية المختلفة المكونة للتنظيمين • فعندما حاولنا تحليل الشواهد الكمية التى حصلنا عليها ، توصلنا الى طائفة من الحقائق الجديرة بالذكر • فوضوح القواعد يتماثل لدى أربع فئات مهنية أساسية هى : المهن الفنية الاشرافية ، والمهن الكتابية، ومهن عمال الانتاج ، ومهن عمال الخدمة ، بينما يتفاوت هذا الوضوح فى الفئتين المهنيتين الاخريين وهما : المهن الفنية العليا ، والمهن الادارية الاشرافية • واذا كان من اليسير تفسير التماثل فى درجة وضوح القواعد ، الا أن تفسير التباين فى درجة وضوح هذه القواعد أمر جدير بالتأمل والتحليل، خاصة اذا ما علمنا أن هذا التباين قد بدا واضحا فى فئتين مهنيتين هامتين • فلو تناولنا تباين وضوح القواعد على مستوى المهن الفنية العليا فى التنظيمين، لاحظنا أن القواعد المنظمة للمهن الفنية العليا فى التنظيم القديم قد بلغت درجة من الوضوح والتحديد يمكن معها القول بأنها تؤدى وظيفتها على المستوى النظرى ، فى الوقت الذى كانت فيه نفس هذه القواعد غير واضحة لدى أقل من نصف عينة التنظيم الحديث (٤٤ر٤٪) • ولا أستطيع تفسير هذا التباين فى ضوء الظروف التاريخية للمهن الفنية العليا السائدة فى التنظيمين ، لان وضوح قواعد هذه المهن مرتبط بالموقف التنظيمى أكثر من ارتباطه بالنشأة التاريخية والتطورات التاريخية التى طرأت على هذه المهن • وربما دفعنى الى هذا التفسير ملاحظاتى وتسجيلى لبعض الظواهر التنظيمية التى انفرد بها التنظيم الحديث • فلقد أنشأ هذا التنظيم قسما للبحوث بهدف اجراء الدراسات المتعلقة بتحسين المنتج والنهوض به واستحداث منتجات أخرى تدخل فى نطاق سياسة التنظيم ونشاطاته • ولكى يحقق التنظيم هذا الهدف ، استعان بعدد من المهندسين الشبان للعمل بهذا القسم وعزلهم عن المهندسين الآخرين الذين يعملون فى الاقسام الانتاجية ، وطلب اليهم تنفيذ

سياسة القسم وتحقيق أهدافه • وحينما حاول هؤلاء المهندسون تحقيق ذلك واجهوا صعوبات عديدة أهمها ، عدم توافر المعرفة الفنية المتخصصة الضرورية لتطوير المنتج والنهوض به ، وعدم توافر المواد الخام والاجهزة التى تضمن اجراء الدراسات التى يتطلبها هذا التطوير • ولقد خلق هذا الموقف لدى مهندسى هذا القسم احساسا بالاغتراب عن قرنائهم الذين يعملون فى الاقسام الانتاجية المختلفة والذين يمارسون بالفعل أعمالا ترتبط أوثق الارتباط بوظائف التنظيم وأهدافه ، كما خلق لديهم احساسا بالبعد عن الادارة التى تهتم ـ فى رأيهم ـ أولا وقبل كل شىء بالانتاج الفعلى كما يقاس بالوحدات المنتجة • ولقد عبر لى مهندسو هذا القسم عن احساسهم نحو زملائهم الذين يعملون فى الاقسام الانتاجية وعن مشاعرهم نحو الادارة العليا للتنظيم والعلاقات الصناعية بعبارات مختلفة ، ولكنى سأقتبس هنا قول أحدهم : « ان المشكلة الاساسية التى نعانى منها هى اننا نمارس فى هذا القسم وظيفة ليس لها تقاليد على الاطلاق ، لان المديرين موجهين أساسا نحو تحقيق أعلى درجات الانتاج حتى ولو كان ذلك على حساب نوع المنتج • لذلك فهم ينظرون الى القسم الذى نعمل فيه على انه واجهة تثبت أن الشركة تسعى باستمرار الى تطوير منتجاتها ••• كما أن زملاءنا المهندسين الذين يعملون فى الاقسام الانتاجية كثيرا ما ينظرون الينا كما لو كنا عاطلين نحصل على مرتباتنا دون عمل حقيقى نؤديه » •

أما تباين وضوح القواعد على مستوى المهن الادارية الاشرافية فى التنظيم فيعود فى جانب منه الى طبيعة التعقد التنظيمى • فلقد فرض الحجم الكبير للتنظيم القديم وجود مهن ادارية اشرافية عديدة لمواجهة تنوع النشاطات التنظيمية التى يؤديها ، مما أدى الى خلق ظروف مواتية لازدواج الاختصاصات وتضاربها • أما التنظيم الحديث فقد استعان بنسبة محدودة من هذه المهن وحدد اختصاصاتها تحديدا قاطعا كما عبر عنها التوصيف الذى استعان به • والشىء الذى يعنينا بعد ذلك هو أن التفاوت فى وضوح القواعد لدى الفئات المهنية الثلاثة : الفنية العليا ، والفنية الاشرافية ، والادارية

الاشرافية كان أوضح فى التنظيم الحديث اذا ما قورن بالتنظيم القديم • فعلى مستوى التنظيم الحديث اتضح باستخدام اختبار (كا ٢) وجود دلالة احصائية بين الفئات المهنية الثلاثة فيما يتعلق بدرجات وضوح القواعد عند مستوى ٠٥ر (١) • كما بلغت قيمة معامل الاقتران ٤٦ر٠ أما الفروق بين هذه الفئات المهنية الثلاثة فى التنظيم القديم فلم تكن دالة احصائيا مما يشير الى احتمال تساويها (٢) •

ولا نستطيع تناول قضية وضوح القواعد البيروقراطية فى التنظيم ، دون أن نتناول اتجاهات الافراد نحو هذه لقواعد وتصوراتهم ازاءها • ولسوف يتيح لنا هذا التناول دراسة الجوانب الوظيفية وغير الوظيفية للقواعد البيروقراطية • فهى اذا كانت ترسم مواقف العمل بدقة ووضوح ، الا أنها تمارس على الافراد ضغوطا وقيودا لا يمكنهم الافلات منها • وحينما حاولت الدراسة التعرف على اتجاهات الافراد ازاء القواعد البيروقراطية المنظمة لاعمالهم وجهت الى أفراد العينتين سؤالا يطلب اليهم تحديد الفوائد التى تحققها القواعد لهم ولعملهم • ولقد اتضح بعد ذلك أن ٨٥٪ من عينة التنظيم الحديث قد أقروا أن هذه القواعد تساعدهم بالفعل على انجاز أعمالهم بدقة ، بينما لم يقر ذلك سوى ٥٩٫٣٪ من عينة التنظيم القديم • ومن الواضح أن ثمة تفاوتا ملحوظا بين أفراد العينتين فيما يتعلق بهذه الخصية ، يؤكد ذلك اختبار (ت) الذى كشف عن وجود فارق دال احصائيا بين النسبتين مستوى ٠٠١ر٠ (٣) • ولعل أهم ما يعكسه هذا التفاوت هو أن القواعد المنظمة للعمل تلعب دورا خطيرا فى التنظيم الحديث اذا ما قورن بالتنظيم القديم • وربما أمكننا تفسير ذلك فى ضوء الظروف التكنولوجية المتغيرة التى يتعرض لها التنظيم الحديث ، تلك الظروف التى تتطلب باستمرار خلق قواعد تلائم ما يطرأ على التنظيم من تغيرات وما يستحدثه من

---

(١) كا٢ = ٥٢ر٤ (٢) كا٢ = ١٥ر

(٣) ت = ٩٤ر٤

تجديدات (١) • وإذا ما أضفنا الى ذلك درجة التعقد الفنى التى تميز نشاطات هذا التنظيم ، استطعنا أن نضع أيدينا على بعض العوامل التى ساعدت على تشكيل اتجاهات أفراد هذا التنظيم نحو القواعد البيروقراطية المنظمة لاعمالهم •

ولقد جاءت اتجاهات الافراد نحو القواعد على مستوى الاقسام التنظيمية قريبه الى حد كبير من الاتجاهات العامة التى أوضحناها على مستوى التنظيم ، الا اذا استثنينا بعض الاقسام التى تتخذ فيها القواعد دورا متميزا • ففى التنظيم الحديث أكد أفراد أقسامه الادارية الطابع الادارى للقواعد (٧٦٫٥٪) ، بينما قللوا الى حد ما من أهميتها كمعيار لدقة الاعمال (٧٦٫٥٪) • ولقد عبر أفراد الاقسام الادارية فى التنظيم القديم عن اتجاه مماثل حينما أكد ما يقارب ثلاثة أرباعهم (٧١٫٤٪) الطابع الادارى للقواعد• بيد أنهم ما لبثوا أن أكدوا وظيفة هامة لهذه القواعد هى قدرتها على الحد من الخلافات التى كانت تنشأ بين العاملين (٥٧٫١٪) • ومن الواضح أن تعبير أفراد الاقسام الادارية عن هذه الوظيفة لا يعكس اتجاها نظريا بقدر ما يعكس ادراكا لواقع تؤدى فيه القواعد البيروقراطية هذه الوظيفة • وأهم ما يمكن ملاحظته بعد ذلك أن أفراد الاقسام الانتاجية المختلفة فى التنظيمين قد عبروا عن اتجاه عام نحو القواعد هو ضمانها لعدم مطالبة الادارة اياهم بأكثر مما ينبغى مطالبتهم به • أما أفراد الاقسام الادارية فى التنظيمين فلم يعبروا عن مثل هذا الاتجاه ، مكتفين بتأكيد الطابع الادارى التنظيمى للقواعد وضمانها لسير النشاطات التنظيمية فى هدوء ويسر •

ولا نستطيع أن نقف على وظيفة القواعد البيروقراطية وفعاليتها دون أن نخصص جانبا من هذه المناقشة لدراسة قدرة هذه القواعد على مواجهة

---

(١) يؤكد ذلك التغيرات العديدة التى طرأت على منتجات التنظيم منذ أن بدأ فى ممارسته نشاطاته فى سنة ١٩٦٣ • فلقد طرأت على الثلاجة التى تعد منتجة الاساسى سبعة تغييرات أساسية •

النشاطات التنظيمية المختلفة التى يؤديها الافراد وتغطيتها لمواقف العمل التى يتعرضون لها • ولقد كانت أولى خطوات هذ الدراسة التعرف على آراء أفراد العينتين حول قدرة القواعد التى يتبعونها على تغطية كل خطوات العمل التى يقومون بها • ففى التنظيم الحديث أقر ٦٠٫٨٪ من أفراد لعينة تغطية القواعد لكل خطوات عملهم ، وفى التنظيم القديم أقر ذلك ٥٨٫٧٪ من أفراد عينته • ولو أمعنا النظر فى هاتين النسبتين لاحظنا أن القواعد البيروقراطية المنظمة لاعمال أفراد العينتين لا تنهض وحدها محكا أو دليلا ثانيا موجها لهؤلاء الافراد • ومن الطبيعى أن يدفعنا ذلك الى توقع وجود ميكانزمات ضبط أخرى تمارس دورها فى أداء العمل • ولقد أوضحت مقابلاتى لبعض عمال الانتاج فى التنظيم القديم أن قواعد العمل المكتوبة لا تشغل أذهانهم كثيرا ، لانهم لا يقومون الا بتشغيل آلة واحدة بسيطة فى تركيبها ، لا تتطلب منهم الالمام بقواعد معينة لتشغيلها • ولقد ذكر لى أحد كبار السن من عمال الانتاج أنه يعمل على آلته منذ خمس وعشرين عاما • ولم يحدث قط أن تغيرت هذه الآلة أو طرأت ظروف اقتضت منه تغيير طريقة العمل • وعندما ناقشته فيما اذا كانت قد طرأت ظروف اقتضت منه الرجوع الى قواعد تشغيل الآله ذكر لى ان ذلك « لم يحدث قط خلال تاريخه الطويل فى الشركة » ، وأضاف أن قواعد العمل فى صناعة الغزل والنسيج « معروفة تماما لدى العمال، لان عددا كبيرا منهم عملوا فى هذا الصناعة قبل أن يلتحقوا بالمصنع » • كذلك كشف التاريخ المهنى لبعض هؤلاء العمال أنهم قد مارسوا بالفعل صناعة الغزل والنسيج فى المصانع الصغيرة الاهلية قبل أن يلتحقوا بهذا التنظيم ، مما عاونهم على اكتساب هذه القواعد والالمام بها ، فأصبحوا يمارسون اعمالهم فى حرية وتلقائية تامتين • أما عمال التنظيم الحديث فقد عبروا عن موقف مختلف تماما ، حينما أوضحوا أن حداثة الصناعة وتعرضها للتغير المستمر قد اقتضيا منهم اللجوء الى قواعد العمل والاهتداء بها خشية الوقوع فى أخطاء قد تؤثر على جودة المنتج •

ومن الطبيعى أن تدحض هذه النتائج التصور الشائع الذى يذهب الى

أن قدم الصناعة أو حداثتها يرتبط باهمية القواعد فى التنظيم والدور الذى تلعبه فى تأدية وظائفة • فلقد أوضحت النتائج بجلاء أن مبلغ تغطية القواعد البيروقراطية للنشاطات التى يؤديها تنظيمان صناعيان أحدهما حديث والآخر قديم كان واحدا تقريبا • ولكننى لازلت أعتقد ـ برغم ذلك ـ أن تغطية القواعد للاعمال تختلف باختلاف الاقسام التنظيمية ، ذلك لان الاعمال التى تؤديها هذه الاقسام تختلف فى درجة تعقدها مما يفرض على الادارة مواجهة هذا الموقف بخلق قواعد كافية تضمن تنظيم الاعمال المعقدة • ففى التنظيم الحديث أوضح أفراد العينة الذين يعملون فى الاقسام الانتاجية أن القواعد المنظمة لعملهم تواجه بكفاءة المواقف التى يتعرضون لها أثناء عملهم ، وهذا ما أوضحه وأكده أيضا قرناؤهم الذين يعملون فى الاقسام الانتاجية فى التنظيم القديم • وعندما أتيحت لى ملاحظة النشاطات التنظيمية التى تؤديها هذه الاقسام ، اتضح أن القواعد كانت تزداد عددا وكثافة كلما انتقلنا من الاقسام التى تؤدى أعمالا بسيطة الى الاقسام التى تؤدى اعمالا معقده • ولقد تأكد لدى هذا الانطباع عندما فحصت القواعد واللوائح المنظمة للعمل على مستوى التنظيمين • وعلى الرغم من وجود فروق هامة بين التنظيمين فى هذا المجال ، الا أنهما قد اتخذا موقفا واحدا ازاء الاعمال الانتاجية المعقدة بخلق وتقنين قواعد بيروقراطية تضمن قدر الامكان مواجهة الظروف التى قد تطرأ على هذه الاعمال •

واذا ما تناولنا بعد ذلك مبلغ تغطية القواعد البيروقراطية للنشاطات التى تؤديها الاقسام الادارية فى التنظيمين ، لاحظنا أن الادارتين لم تصوغا قدرا كافيا من القواعد يواجه هذه النشاطات • فجل اهتماماتهما موجه الى صياغة القواعد المنظمة للنشاطات الانتاجية ، تلك النشاطات التى تعد من وجهة نظرهما أساس وجود التنظيم • وهذا هو السبب فى أننا لم نجد سوى ٤٧٪ فقط من الذين يعملون فى الاقسام الادارية فى التنظيم الحديث و ٣٨ر١٪ فقط من الذين يعملون فى نفس الاقسام فى التنظيم القديم هم الذين أقروا تغطية القواعد للاعمال التى يؤدونها • ونستطيع أن نستنتج من

ذلك أن كثيرا من الذين يؤدون أعمالا ادارية أو كتابية لا يزالون يخضعون في تأديتهم لاعمالهم للممارسة التى يكتسبونها بمرور الزمن • ومع ذلك يمكننا أن نستثنى من ذلك مراجعى الحسابات والذين يعملون بالشئون المالية الخاصة بالتنظيم • فخلال مقابلاتى لعدد منهم ذكر لى بعضهم أن « الاعمال المتصلة بالأمور المالية الخاصة بالافراد والأمور المالية الخاصة بالميزانية والتسويق وتكاليف الانتاج والاستثمارات تقتضى اتباعا دقيقا لقواعد نصوغها الادارة صياغة دقيقة ، ولا تسمح لأحد بالاجتهاد فى تفسيرها أو التصرف فى تطبيقها» • ولقد أضاف هؤلاء بعد ذلك أن ذلك « يضعهم فى بعض الاحيان فى موقف حرج حينما لا يجدون قواعد تلائم ما يريدون القيام به » •

واذا كان تفسيرنا السابق صحيحا ، فلابد وأن يجد له صدى على مدى تغطية القواعد البيروقراطية للاعمال التى تؤديها الفئات المهنية المختلفة فى التنظيمين • فعندما حصلنا على توزيع هذه الفئات المهنية وفقا لهذه الخاصية ، بدت أمامنا طائفة من الشواهد الجديرة بالذكر • فالمهن الفنية العليا فى التنظيمين تعانى من نقص شديد فى القواعد المنظمة لها ، وان كانت هذه المعاناه أوضح فى التنظيم الحديث منها فى التنظيم القديم • وتضعنا هذه المعاناه فى حيرة شديدة أمام التراث السوسيولوجى الحديث الذى لا يكف عن تأكيد الوضوح والدقة اللتان تميزان هذه المهن بحكم استنادها الى معرفة فنية متخصصة • ولكن يبدو لى أن طبيعة التنظيمات المصرية هى المسئولة عن معاناة المهن العليا • فلقد سبق أن أوضحنا كيف أن قسم البحوث فى التنظيم الحديث قد تضمن عددا من أصحاب هذه المهن لا يمارسون بالفعل الوظيفية التى أنشىء من أجلها هذا القسم • واذا ما أضفنا الى ذلك الطابع التقليدى الذى يميز نشاطات التنظيم القديم وعدم اتاحته الفرصة لممارسة مهام المهن الفنية العليا ممارسة دقيقة فعالة ، استطعنا أن نضع أيدينا على بعض الظروف التى أسهمت فى نقص القواعد المنظمة للمهن الفنية العليا ولست أظن بعد ذلك أن موقف المهن الفنية العليا فى هذين التنظيمين يختلف عن موقفها فى المجتمع ككل ، ذلك أن المكانة التى تحدد موقف هذه المهن فى التنظيم مشتقة

من مكانة هذه المهن فى المجتمع والهيبة التى يخلعها عليها • أما الفئات المهنية الاخرى فقد كانت أسعد حظا من المهن الفنية العليا بكثير ، الا اذا استثنينا المهن الكتابية فى التنظيم القديم التى بدا فيها نقص خطير فى القواعد المنظمة لها • وعلى أية حال فلقد كانت الفروق بين الفئات المهنية المختلفه فى التنظيمين فيما يتعلق بتغطية القواعد للاعمال الخاصة بها فروقا غير واضحة باستثناء المهن الفنية العليا فى التنظيمين والمهن الكتابيه فى التنظيم القديم على نحو ما ذكرناه • يؤكد ذلك اختبار (كا ٢) الذى لم يكشف عن وجود دلالة احصائية بين الفئات المهنية المختلفة فى التنظيم الحديث فيما يتعلق بهذه الخاصية (١) • وكذلك بين هذه الفئات فى التنظيم القديم (٢) •

وتشتق القواعد البيروقراطية فى التنظيم هيبتها وقدرتها على ضبط السلوك التنظيمى اذا ما استشعر الاعضاء هذه الخاصية فيها ، واذا ما اعتقدوا أنها تستطيع أن تراقب النشاطات التنظيمية وتضمن أدائها بدقة ووضوح • ولقد حاولت السير فى الطريق الذى سلكته من قبل فحصلت على توزيع أفراد العينتين وفقا لدرجة ملاءمة الاساليب التى من خلالها يراقب التنظيم أداء نشاطاته والتى على أساسها يقيم أداء كل عضو فيه ،وأقمت لهذا الغرض مقياسا متدرجا يبدأ بملاءمة القواعد وكفايتها ليصل الى مرحله يستطيع أن يعلن فيها الشخص عدم قدرته على الحكم • ولقد أظهرت النتائج بعد ذلك عدم وجود فروق ملحوظة بين أفراد العينتين فيما يتعلق بمدى ملاءمة وكفاية القواعد الضابطة للاداء والمقيمة له (٣) • ففى التنظيم الحديث أقر ٨ر٧٠٪ ملاءمتها وكفايتها ، وفى التنظيم القديم أقر ذلك أيضا ٧ر٧٠٪ • وقد تبدو هذه الشواهد غير متسقة الى حد ما مع ما سبق أن أوضحناه من اختلاف اتجاهات أفراد التنظيمين نحو الادارتين العليين • ومع ذلك

---

(١) كا٢ = ٣ر٧٧ (٢) كا٢ = ١٢ر

(٣) وأهم هذه القواعد كمية الانتاج ، وجودته ، وعدد ساعات العمل ، والمواظبة على حضور الشركة فى مواعيدها المقررة •

غباستطاعتنا مواجهة عدم الاتساق هذا اذا ما أدركنا أن الآراء التى قدمها أفراد التنظيمين آراء تتعلق بقواعد تنظيمية خالصة يتبعها التنظيم الصناعى لكى يضمن الانتظام فى أداء مهامه ونشاطاته • ولقد فصل هنا هؤلاء الافراد القواعد عن واضعيها أو القائمين على تنفيذها • هذا ما تأكد لى حينما اجريت عددا من المقابلات الجماعية مع عمال الانتاج فى التنظيمين • ففى التنظيم القديم – الذى اتسمت علاقة عماله بالادارة العليا بالتوتر والريبة – ذكر لى عدد منهم ان شركتهم « لم تبرع فى شىء أكثر من براعتها فى ارسال نشرات تنبه العاملين بضرورة الانتظام فى العمل والتواجد فى مقر الشركة فى مواعيدها الرسمية » • وعند هذا الحد يمكننا تفسير ما قد يبدو غير متسق فى نتائجنا • لقد عبر أفراد التنظيمين عن آرائهم فى أساليب الضبط التى كانت تلجأ اليها الادارتان ، ولم يعبروا بعد عن فعالية هذه الاساليب ومدى التزامهم بها ، وتلك قضية أخطر – فى اعتقادى – من القضية التى نحن بصددها الآن •

وما دمنا بصدد ميكانزمات الضبط نجد من الضرورى تناول الأسس والمعايير التى بمقتضاها تتم ترقية أفراد التنظيمين الى وظائف أعلى • وتستطيع هذه الأسس أن تعكس لنا كثيرا من الظواهر التنظيمية كالموضوعية والرشد والكفاءة الفنية ، كما تستطيع فى نفس الوقت أن تعكس ابعادا لا تتسق مع نموذج التنظيم الرشيد ولا تتفق معه • وفضلا عن ذلك فان ادراك الافراد لهذه الأسس وايمانهم بها سيتيح لنا فرصة التعرف على مستقبلهم المهنى والتوقعات المختلفة التى يربطونها به • وعندما حصلنا على توزيع أفراد العينتين طبقا لادراكهم للاسس التى بمقتضاها تتم الترقية الى الوظائف الاشرافية ، بدت أمامنا طائفة من النتائج تعكس لنا دلالات اجتماعية وتنظيمية بالغة الاهمية • فالاقدمية كانت المعيار الاساسى الذى تتم بمقتضاه الترقية فى التنظيم الحديث (٦٤٫٧٪) ، بينما لم تحتل هذا القدر من الاهمية فى التنظيم القديم (٤٧٫٣٪) • ولقد أكد الفارق بين النسبتين دلالته الاحصائية التى كانت عند مستوى ٠١ر (١) • ولا نستطيع

---

(١) ت = ٢٫٩

الكشف عن الدلالة الاجتماعية لهاتين النسبتين ، دون أن نتناول ثلاثة معايير أخرى للترقية الى الوظائف الاشرافية هى : اللباقة والقدرة على الاتصال بالرؤساء ، والتقرب من الرؤساء ، والسن • ولقد اظهرت الشواهد الكمية المعبرة عن هذه المعايير تأكيد مبحوثى التنظيم القديم للدور الذى تلعبه الاعتبارات الشخصية فى عملية الترقية الى الوظائف الاشرافية • وهذا ما أكدته العبارات التى سجلتها خلال مقابلاتى الحرة لعمال هذا التنظيم • فلقد ذكر أحدهم « يستطيع اى عامل انتاج هنا أن يصبح مشرفا أو ملاحظا اذا كان على صلة طيبة مع رئيس القسم • وحتى يكون العامل منا على صلة طيبة برئيسه ، فان ذلك يقتضى منه أن يتجسس على العمال الآخرين وأن ينقل اليه اخبارهم وأن يؤدى له الخدمات الشخصية التى يتطلبها » • واذن فأساس الترقية الى هذه الوظائف أبعد عن أن يكون أساسا موضوعيا فنيا ، لأنه قائم كما يدركه الافراد على العلاقات الشخصية بالرؤساء • ولا نستطيع أن نفصل ادراك الافراد لاساليب الترقية الى الوظائف الاشرافية عن اتجاهاتهم العامة نحو الادارة العليا ، تلك الاتجاهات التى كانت سلبية فى طابعها على نحو ما ذكرنا • لذلك فان الاعتماد المطلق على ما ذكره المبحوثون فى هذا المجال قد ينطوى على تضليل شديد ما لم نتحقق من صدق ما ذكروه عن طريق تحليلنا للقواعد التنظيمية وآراء المديرين حول طريقة تنفيذ هذه القواعد • فعندما اتيحت لنا فرصة تحليل القواعد المنظمة للترقية ، اتضح انها كانت على درجة عالية من الموضوعية • فهى ترسم بدقة الطريق الذى يستطيع أن يسلكه العامل اذا ما أراد أن يكون مشرفا أو ملاحظا، ولكن مضمون هذه القواعد لا يجد تطبيقا دقيقا ، لأن الترقية تتوقف — فى جانب منها — على تقارير الرؤساء ، تلك التقارير التى تسمح بتدخل الاعتبارات الشخصية فيها • ولقد ذكر لى أحد مديرى التنظيم القديم أن ادارة الشركة قد حددت بوضوح ورسمت بدقة أساليب الترقية الى الوظائف الاشرافية ، ولكنها لا تستطيع بعد ذلك أن تراقب كل الخطوات التى تتبع فى هذا المجال ، لان ذلك يقتضى الاستعانة بجهاز ادارى اضافى يتولى الرقابة على تقارير الرؤساء ، ثم جهاز ادارى آخر لمراقبة ما يؤديه هذا الجهاز

الاداري ... وهكذا حتى يأتى وقت تصبح فيه الشركة مجموعة من الاجهزة الادارية تراقب بعضها البعض • ويبدو أن حل هذه المشكلة فى رأيى (المدير) يكمن فى طبيعة الرؤساء الذين يسمحون بتدخل الاعتبارات الشخصية فى أحكامهم على العمال • فبتدريبهم على الادارة الناجحة يمكن اكسابهم صفات تساعدهم على توخى الموضوعية فى أحكامهم •

ولقد جاءت اتجاهات أفراد عينة التنظيم الحديث معبرة بوضوح عن توافر عدد من العناصر الترشيدية فى مجال الترقية الى الوظائف الاشرافية • ومع ذلك فلا نستطيع أن نزعم أن هذه العناصر تعبر تماما عن اتجاه ترشيدى مجيد المعالم • ويكفى أن نشير فى هذا المجال الى أن الكفاءة لم تكن معيارا للترقية الا لدى ٤٢ر٩٪ من افراد عينة هذا التنظيم ، كما أن السن قد تدخل تدخلا ملحوظا فى هذه الترقية (٣٨ر٧٪) • وعلى الرغم من أن الشواهد الكمية المعبرة عن التنظيم الحديث لا تنهض دليلا على أن هذا التنظيم قد وصل الى درجة من الرشد والموضوعية فيما يتعلق بترقية عماله الى وظائفه الاشرافية ، الا انها (أى الشواهد) تعكس لنا اتجاها نحو الموضوعية لم نألفه فى التنظيم القديم الذى لعبت فيه الاعتبارات الشخصية دورا واضحا على نحو ما سنرى فيما بعد •

ولا نستطيع التعمق فى فهم الجانب الترشيدى للقواعد البيروقراطية دون أن نكشف عن القواعد البيروقراطية المثلى فى نظر الافراد ، لأن ذلك يستطيع أن يكشف لنا عن الانساق القيمية التى تسند نظرة هؤلاء الافراد للقواعد • وربما كانت قضية الاقدمية كمحك للتقدم المهنى أحد القضايا التنظيمية الهامة التى شغلت بال الادارة والعمال على السواء • فلقد شغلت بال الادارة بوصفها قاعدة تنظيمية ادارية تستخدمها لدفع العمال نحو بذل مزيد من الجهد لأداء العمل أداء دقيقا ولتنظيم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ، كما شغلت بال العمال والموظفين لانها احد المحكات الاساسية التى تستند اليها الادارة فى تقييم أداء كل منهم وتحديد فرصهم الإقتصادية

ومستقبلهم المهنى • ولقد تكشف لى بعد الفحص الدقيق لقواعد الترقية فى التنظيمين أن الاقدمية لا تزال هى الاساس الذى تستند اليه الادارة العليا استنادا أساسيا فى تحديد الوظائف التى سيشغلها الفرد فى التنظيم ، وان ذلك كان يحدث بشكل يكاد يكون مؤكدا فى التنظيمين • وفضلا عن ذلك فلقد أكد هذه الحقيقة كل الذين عقدت معهم مقابلات حرة ، وبدا ذلك واضحا فى اهتمام كل منهم بمدة الخدمة التى قضاها فى التنظيم • لذلك كله آثرنا أن ندرس هنا قضية الاقدمية بشىء من التفصيل ، حتى نستطيع أن نبرز دورها بوصفها قاعدة ادارية تعكس كثيرا من الأبعاد التنظيمية وترتبط بأنساق تحديد النظرة اليها •

ويبدو أن افضل مدخل لدراسة هذه القضية هو التعرف على اتجاهات افراد التنظيمين نحوها ، وهذا ما حدث بالفعل حينما حصلت الدراسة على توزيع أفراد العينتين وفقا لاتجاهاتهم نحو نظام الاقدمية بوصفه افضل نظام يستطيع أن يضمن حقوق العاملين فى الترقية والتقدم فى العمل ، ولقد كشف هذا التوزيع عن نتائج ملفتة للانتباه • ففى التنظيم القديم كان الاتجاه الايجابى نحو هذا النظام أكثر وضوحا منه فى التنظيم الحديث (٦٢٪ فى مقابل ٤٩ر٢٪) • ولقد دعم الفرق بين النسبتين اختبار (ت) الذى كشف عن وجود فارق دال احصائيا بينهما عند مستوى ٠٥ر٠ (١) • ولعل أهم الدلالات الاجتماعية والسياسية التى تنطوى عليهما هاتان النسبتان هى أن أفراد التنظيم القديم يعلقون اهمية على نظام الاقدمية ، وهم فى ذلك يعبرون عن موقف سياسى نحو الرؤساء الذين يتدخلون بتقاريرهم عن المرءوسين فى تحديد مستقبل الافراد • هم اذن ينظرون الى نظام الاقدمية كما لو أنه وسيلة الخلاص من تقارير الرؤساء التى هى فى نظرهم أداة للسيطرة الشخصية والتحكم فى المرءوسين • وهذا ما أكده لى شاب فى مقتبل العمر يعمل فى الاقسام الكيماوية التابعة للتنظيم القديم حين قال « ان الرئيس هو السلطة الوحيدة التى تربطه بالادارة العليا • وحينما يكون الرئيس فاسدا ، فان مستقبل العمال سيكون مهددا بالضرورة ، لأن الادارة ليس لديها الوقت لسماع شكاوى العمال أو التحقيق فيما يقولون » •

---

(١) ت = ٢ر١٣

ولنا ان نتوقع بعد ذلك تأثر اتجاهات الافراد نحو نظام الاقدمية بمتغيرات وسيطة مثل المستوى التعليمى ، وطبيعة الجماعة المهنية التى ينتمى اليها الشخص • ففى التنظيم القديم أيدت المستويات التعليمية الدنيا هذا النظام تأييدا شديدا ، بينما لم تؤيده المستويات التعليمية العليا بنفس شدة تأييد المستويات الدنيا • والشىء الجدير بالملاحظة هنا هو أن التباين فى تأييد المستويات التعليمية لنظام الاقدمية كان أكثر وضوحا فى التنظيم القديم منه فى التنظيم الحديث • يؤكد ذلك اختبار (كا٢) الذى كشف عن وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى ٠١ر (١) بين الارقام المعبرة عن هذا التأييد ، ويؤكد ذلك أيضا معامل التوافق الذى كشف عن وجود ارتباط بين الظاهرتين قدره ٤٨ر٠ وعلى مستوى التنظيم الحديث كانت هناك أيضا فروق دالة احصائيا ولكن عند مستوى ٠٥ر (٢) ، أما معامل الاقتران فكان ٣٤ر فقط •

ولا نستطيع أن نعزل تأييد ذوى المستويات التعليمية الدنيا لنظام الاقدمية وتمسكهم به عن الظروف الاقتصادية والسياسية والتنظيمية المحيطة بهم فى التنظيم • ففى التنظيم القديم الذى شهد درجة من التباين فى تأييد هذا النظام عبر العمال ــ الذين يمثلون الفئات التعليمية الدنيا أوضح تعبير ــ عن مواقف تشير الى أن هذا النظام هو القادر على حمايتهم من تعسف الرؤساء ، وهو الضمان الذى يخلق لهم ظروف عمل آمنه ، ومستقبل مهنى مأمون • واذا ما تغاضينا عن الاتجاه الذى اتخذه ذوى المستويات التعليمية العليا فى التنظيمين ازاء نظام الاقدمية ــ وهو أمر لا خطورة فيه ــ فاننا سنجد العمال وصغار الموظفين قد اتخذوا فى التنظيمين موقفا قريبا من هذا النظام برغم اختلاف المبررات والمعتقدات الكامنة وراء ما يذهبون اليه • فاذا كان موقف العمال وصغار الموظفين فى التنظيم القديم قد تأثر الى حد بطبيعة العلاقات الرئاسية فيه والصراعات التى كثيرا ما كانت تنشب بين العمال والمشرفين من ناحية وبين العمال والادارة من ناحية اخرى ، الا أن موقف قرنائهم فى التنظيم الحديث قد جاء تعبيرا عن ايمان عميق بهذا النظام واقتناع يكاد يكون تاما بقدرته على تحقيق مطلب تكافؤ الفرص •

---

(١) كا٢ = ٣ر٧ (٢) كا٢ = ٣ر٥

ولست أظن بعد هذا التفسير أن موقف ذوى المستويات التعليمية العليا فى للتنظيمين ينطوى على غموض شديد ، فهم لا يؤيدون نظام الاقدمية لأنه - كما يعتقدون - يحد من المباديء والتلقائية والابتكار . ولقد اظهرت المقابلات التى عقدتها مع بعض منهم عن بعض النتائج ذات الدلالة الاجتماعية الواضحة. فحينما ناقشت معهم ملاءمة هذا النظام لهم انقسموا على أنفسهم ، فريق منهم - وأغلبه من الجامعيين الحديثى التخرج - يهاجمه بشدة وينعته بصفات تشير الى انه لا يتلاءم ابدا مع أى تنظيم يريد أن يأخذ بأسباب الكفاية والفعالية ، لأنه - فى اعتقادهم - سيجعل الافراد أسرى نظام تقليدى يقدس السن ولا يشجع على أى خلق أو تجديد يمكن أن يفيد منه التنظيم . أما الفريق الثانى وأغلبه من الجامعيين القدامى أو من ذوى المؤهلات التعليمية الوسطى فينظر الى نظام الاقدمية نظرة تسامحية منصفة الى حد ما ، لأنه فى نظرهم وسيلة من الوسائل التى يضمن بها التنظيم حقوق كل فرد من افراد التنظيم . وهم اذ يتخذون هذا الموقف لا يوجهون اللوم الى النظام ذاته ، ولكنهم يأخذون على الادارة تطبيقها له تطبيقا حرفيا يتجاهل تماما اتاحة الفرص للتجديد وتشجيع النابغين من افراد التنظيم بمنحهم ترقيات استثنائية أو مكافآت مالية تعوضهم عما بذلوه وتحفز غيرهم الى الخلق والابتكار .

وفى ظل هذه الظروف يمكننا القول ان الجماعات المهنية المختلفة فى التنظيمين قد اتخذت موقفا متباينا نحو قضية الاقدمية ، و ن هذا الموقف قد خضع لاستراتيجية كل من هذه الجماعات ، تلك الاستراتيجية التى فرضتها عليهم الظروف التنظيمية المتباينة التى لم توضح حتى الآن سوى جانبا محدودا منها . ولو صح هذا الفهم فلابد وأن تظهر أمامنا شواهد امبيريقية تعبر عنه تعبيرا دقيقا . ولقد تحقق ذلك بالفعل حينما أوضحت نتائج الدراسه أن الاتجاة الايجابى نحو قضية الأقدمية كان يزداد كلما هبط السلم المهنى الذى يبدأ بالمهن الفنية العليا وينتهى بمهن عمال الخدمة . ولقداتخذ هذا الاتجاه شكلا متسقا،باستثناء بعض الجماعات المهنيةفىالتنظيم القديم التى تخبطت بعض الشىء حينما حاولت التعبير عن اتجاهاتها نحو نظام الاقدمية .

ثانيا ـ الاختصاص : وضوحه وطبيعته

لا يستطيع التنظيم أن يؤدى نشاطاته ومهامه دون أن يأخذ بتقسيم عمل واضح ومحدد ، بمقتضاه تتوزع الاعمال على الافراد وتتحدد مسئولية كل منهم أمام ادارة التنظيم • ويلجأ التنظيم الى ذلك لكى يضمن انتظام أداء نشاطاته وتحديد مسئوليات كل عضو من أعضائه ، وتنظيم العلاقات الرئاسية فيه ، تلك العلاقات التى تأخذ طابعا نظاميا مشتقا من الاختصاصات الموكلة لكل وظيفة من وظائف التنظيم • وكلما اقترب التنظيم من تنظيم نشاطاته على هذا النحو اقترب من نموذج الرشد الذى اتفق علماء الاجتماع المحدثون على أنه نموذج موجه للتنظيم الحديث ، لانه مرتبط بأهم هدف يسعى اليه وهو الفعالية •

ولكى نحول هذه القضايا النظرية الى شواهد امبيريقية يتعين علينا أن ندرس بعد الاختصاص • على أن دراستنا لهذا البعد ليست دراسة تنظيمية ادارية خالصة ، ولكنها دراسة مشتقة من تصورنا النظرى والمنهجى للتنظيم ، ذلك التصور الذى عرضناه باستفاضة فى الفصلين الاول والخامس • بعبارة أخرى لن نهتم بدراسة بعد الاختصاص بوصفة ميكانزم ادارى يلجأ اليه التنظيم لكى يحقق فعاليته ، بقدر ما نهتم بكشف الظواهر التنظيمية المرتبطة بهذا البعد والعمليات الاجتماعية المترتبة على نمط توزيع الاختصاصات فى التنظيم • اهتمامنا اذن موجه نحو علاقات القوة وأنماط الصراع التى أسهم فى تشكيلها نمط توزيع الاختصاصات وما يرتبط به من تسلسل رئاسى محدد•

ولعل أبسط الاجراءات التى يمكن اتباعها عند دراسة اختصاصات الافراد فى التنظيم التعرف على مدى وضوح اختصاصاتهم ، ويتم ذلك بأساليب شتى ، ولكننا اعتمدنا على ثلاثة أساليب أساسية ، الاول هو فحص القواعد التنظيمية المنظمة للمسئوليات ، والثانى مقابلات جماعية وفردية لفئات مختلفة من العاملين ، والثالث استمارة الاستبار التى مكنتنا من توجيه أسئلة الى أفراد العينتين تتناول مدى وضوح اختصاصاتهم وادراكهم لاختصاصات الوظائف المختلفة فى التنظيمين • ولسوف تتيح لنا معالجة قضية الاختصاص فى التنظيم على هذا النحو فرصة التحقيق من بعض القضايا

التى توصلنا اليها عند دراستنا لوظيفة القواعد البيروقراطية فى التنظيم ، ذلك لأن الاختصاص لا يأخذ شكله القانونى الرسمى الا من خلال قواعد ترسم حدوده وتنظم أبعاده • وفضلا عن ذلك فسوف تسمح لنا هذه المعالجة بدراسة قضية الاختصاص دراسة شاملة ، لأنها فى الوقت الذى ستفحص فيه القواعد البيروقراطية • ستحلل اتجاهات الافراد نحو هذه القضية وتصوراتهم عنها وادراكهم لها • ولو تحققت هذه المعالجة فسنكون قد كشفنا عن بعد تنظيمى لا يؤدى فقط الى التكامل بين الافراد ، بل يثير أيضا صراعات مختلفة بينهم يعود بعضها الى جوهر الاختصاص وما يفرضه من تسلسل رئاسى ، ويعود البعض الآخر الى ظروف تنظيمية تجعل من حدوث الصراع حول توزيع القوة أمرا ضروريا فى بعض الاحيان •

ولو بدأنا بدراسة قضية الاختصاص على مستوى أفراد التنظيمين ، لاحظنا أن الغالبية العظمى منهم قد عبروا عن دقة اختصاصاتهم وادراكهم التام لها ووضوحها أمامهم • ففى التنظيم القديم اقر ذلك ٩١٫٣٪ من أفراد عينته فى مقابل ٨٣٫٣٪ من أفراد عينة التنظيم الحديث • وتشير النظرة العابرة لهاتين النسبتين الى حقيقة أوليه ، هى أنه برغم دقة اختصاصات أفراد التنظيمين ووضوحها أمامهم ، الا أن هذا الوضوح كان أكثر شدة فى التنظيم القديم منه فى التنظيم الحديث • يؤكد ذلك اختبار (ت) الذى يشير الى احتمال وجود فروق معنوية بين النسبتين (١) • ونستطيع أن نعزو التفاوت فى هاتين النسبتين الى عاملين اساسيين ، يتعلق الاول منهما بظروف التنظيم الحديث ، ويتعلق الثانى بتاريخ التنظيم القديم • فالتنظيم الحديث ـ كما ذكرنا فى موضع سابق ـ يخضع لمؤثرات وضغوط خارجية تجبره باستمرار على تغيير شكل منتجاته أو اجراء تعديلات عليها • ومن الطبيعى أن ينعكس ذلك على اختصاصات الافراد ، طالما أن هذه الاختصاصات تحدد نوع العمل الذى يتحتم تأديته • ولعل ذلك يفسر لنا قول أحد مديرى هذا التنظيم « انه برغم ما تبذله الشركة من جهود لتحديد اختصاصات كل فرد هنا ، الا أنه قد يجىء وقت يفلت فيه الامر من زمام ادارة المصنع عندما تصل الينا تعليمات من الادارة المركزية باجراء تغييرات على المنتجات • ففى

---

(١) ت = ١٫٨٢

هذه الظروف بتحتم اعادة توزيع الاختصاصات حتى تتلاءم مع هذه التغييرات» • وعندما حاولت دراسة القواعد التنظيمية المتعلقة بتوزيع الاختصاصات وجدتها على درجة عالية من الدقة والتحديد • فهى تحدد تحديدا دقيقا الاعمال والمهام التى يتعين على كل فرد أن يؤديهـا ابتداء من مدير المصـنع حتى عامل الخدمة • ومع ذلك فيبدو ان هذا الموقف مرحلى الى حد كبير ، لأنه مرتبط بالظروف التكنولوجية القائمة التى يمر بها التنظيم • أما الوضوح والدقة الشديدان فى اختصاصات أفراد عينة التنظيم القديم فيعودا فيما يبدو الى قدم هذا التنظيم وممارسته لصناعة قد استقرت قواعدها وأصولها منذ زمن بعيد ، وقد تثار هنا قضية هامة مؤداها ، أن وضوح ودقة الاختصاصات لا يرتبطا بعامل الزمن قدر ارتباطهما برشد التنظيم وأخذه بأساليب الادارة العلمية ولكننى مع ذلك أميل الى عدم الأخذ بهذه القضية ، لأن الشواهد الامبيريقية التى حصلت عليها من هذا التنظيم تميل بشكل متزايد الى تأييد عامل الزمن ، لقد كشفت المقابلات الجماعية التى عقدتها مع عمـــال الانتاج فى قسمى الغزل والنسيج عن أن انتشار الصناعة التى يعملون بها ، فضلا عن ممارستهم لها لفترة طويلة فى هذا التنظيم كانتا من العوامـــل الاساسية التى ساعدت على وضوح ودقة اختصاصاتهم • واستطيع أن أضيف الى ذلك عاملا آخر قد لا يكون هؤلاء العمال على وعى كبير به ، هو أن معدل التغير فى الصناعة التى يعملون بها كان ضئيلا للغاية • ويترتب على ذلك ثبات الاختصاصات ورواجها لفترة طويلة نسبيا ، مما عاون هؤلاء العمال على استيعابهم لها واستدماجهم اياها •

ومن الطبيعى أن ترتبط قضية وضوح الاختصاصات ودقتها بقضايا تنظيمية أخرى ، طالما أن الاختصاصات تعبر بطبيعتها عن توزيع النشاطات التنظيمية التى هى عماد التنظيم وعلة وجوده • وهنا تبدو أمامنا قضية وضوح القواعد البيروقراطية التى تمثل التجسيد الحى لهذه الاختصاصات • وقد يكون من اللغو معالجة العلاقة بين هاتين القضيتين نظرا لارتباطهما الشديد ، ولكننا سنشير هنا بايجاز الى مبلغ الالتقاء الذى تم بينهما • ففى التنظيم الحديث اقر ٨٧٪ من أفراد العينة أن القواعد المنظمة لعملهم واضحة وان اختصاصاتهم كانت أيضا على درجة عالية من الدقة والتحديد• ولقد استخدم اختبار (كا٢) للكشف عن مدى التطابق بين وضوح القواعد

ودقة الاختصاصات ، فاتضح انها كانت على درجة كبيرة من التطابق ، حيث كانت دلالة الاختبار عند مستوى ٠٠١ر (١) • ولقد أكد ذلك أيضا معامل الاقتران الذى كشف عن وجود ارتباط عال بين الظاهرتين قدره ٧٨ر٠ وعندما أجرينا هذه التحليلات الاحصائية على مستوى التنظيم القديم اتضح انه يشبه التنظيم الحديث أن لم يكن قد تطابق معه بالفعل • فاختبار (كا٢) كشف عن وجود فروق دالة احصائيا الى حد بعيد أيضا (٠٠١ر) (٢) • ومعامل الاقتران بين الظاهرتين بلغ ٧٦ر٠ ولا نستطيع أن نفسر الالتقاء بين القضيتين على مستوى التنظيمين الا فى ضوء اعتبارات تنظيمية خالصة • فاذا كان التنظيم قد قنن نشاطاته ، فمن الطبيعى أن يكون ـ خلال هذه العملية ـ قد حدد اختصاصات كل فرد من أفراده •

واذا كنا قد لاحظنا اتساقا منقطع النظير بين قضيتى دقة الاختصاصات ووضوح القواعد البيروقراطية ، الا اننا لا نلحظ مثل هذا الاتساق بين قضية دقة الاختصاصات وقضية تغطية القواعد البيروقراطية لخطوات العمل ، بالرغم من أن قضية وضوح القواعد ليست بعيدة تماما عن قضية تغطية القواعد لخطوات العمل • ولكى نكسب ما ذهبنا اليه شيئا من الدقة يتعين علينا أن ننظر الى العلاقة بين القضيتين على مستوى كل تنظيم على حدة • فاذا كانت هذه العلاقة قد اشتدت على مستوى التنظيم الحديث كما عبر عن ذلك اختبار (كا٢) الذى كشف عن وجود تطابق كبير بين القضيتين (٣) • وكما عبر عن ذلك معامل الاقتران الذى كشف عن وجود ارتباط عال بينهما ، الا أنها قد ضعفت الى أبعد حد على مستوى التنظيم القديم ، الى المدى الذى يجعلنا نوقن أن القضيتين يميلان الى الافتراق أكثر مما يميلان الى الالتقاء • ولا شك أن ذلك يضعنا فى موقف محير ، خاصة اذا ما علمنا أن أعضا التنظيم القديم قد عبروا لنا قبل ذلك عن وضوح اختصاصاتهم تعبيرا أقوى من تعبير قرنائهم فى التنظيم الحديث ، ثم عبروا بعد ذلك بشكل قوى عن تغطية القواعد البيروقراطية لخطوات عملهم وتفرض علينا مهمة تفسير هذه الظاهرة الرجوع الى الواقع التنظيمى الذى ربما كان

---

(١) كا ٢ = ١٨٫٤ (٢) كا٢ = ١٣٫٢٤

(٣) كا٢ = ١٥٫٢١ **دال عند مستوى ٠٠١ر**

أحد العوامل التى أسهمت فى تشكيل هذه العلاقه الضئيلة بين القضيتين • ففى هذا التنظيم نجد لدى أعضائة ـ وخاصة العمال ـ فهما خاصا وتصورا محدودا للقضايا التى اثرناها معهم • فهم يحاولون باستمرار الفصل بين هذه القضايا لكى يتمكنوا باستمرار من الدفاع عن موقفهم ازاء الرؤساء والادارة العليا • فحينما تكون بصدد قضية وضوح الاختصاصات يبرزون منها ذلك الجانب الذى قد يؤثر ـ فى اعتقادهم ـ على موقف المديرين • مخفين الطابع التنظيمى الحقيقى الذى يعبر عنة نمط توزيع الاختصاصات فى التنظيم • وعلى الرغم من أن هذا الموقف مقصور على التنظيم القديم ، الا أنه يستطيع أن يدعم الاتساق المنقطع النظير الذى لاحظناه فى التنظيم الحديث عندما تناولنا العلاقه بين القضيتين على مستواه •

ومن المتوقع بعد ذلك أن تؤثر طبيعة النشاط الذى تمارسه الاقسام والادارات على درجة وضوح الاختصاصات ودقتها • فاذا ما صنفنا الاقسام الى انتاجية وادارية ، لاحظنا أن اختصاصات أفراد الاقسام الانتاجية فى التنظيم الحديث كانت أكثر دقة ووضوحا من اختصاصات أفراد الاقسام الادارية • ففى « قسم الانتاج » مثلا أقر ٨٦٫٦٪ من الذين يعملون فيه وضوح اختصاصاتهم ودقتها • بينما لم يقر ذلك سوى ٧٦٫٥٪ من الذين يعملون فى قسم « العلاقات الصناعية » الذى يضم تقريبا كل النشاطات الادارية التى يمارسها هذا التنظيم • ويبدو أن هاتين النسبتين تعبران بالفعل عن واقع معاش • فاداء العمليات الانتاجية يتطلب من التنظيم تحديدا قاطعا لاختصاصا الافراد الذين يقومون بها ، كما أن هذه العمليات بطبيعتها تخضع للقياس الدقيق والتحديد القاطع • ولقد أكد ذلك ـ كما أشرت فى موضع سابق ـ فحصى لتوصيف الاعمال الانتاجية التى يمارسها هذا التنظيم ، والذى كشف عن أن ادارة هذا التنظيم قد استطاعت توصيف هذه الاعمال توصيفا ماهرا مرنا برغم التغييرات العديدة التى يخضع لها المنتج • وحينما أدرت مناقشة حول هذا الموضوع مع اثنين من كبار موظفى هذا التنظيم ، أكدا أن « ظروف المصنع هى التى اجبرت الادارة على الاهتمام بمسألة توصيف الوظائف وتحديد مهامها ، لأنه قد تجد ظروف يضطر فيها المصنع الى التوقف عن عمله ما لم تكن القواعد مرنه وواضحة » • وعلى الرغم من أن موقف الأقسام الانتاجية الاختصاصات فى التنظيم القديم من قضية دقة

الاختصاصات ووضوحها يشبه الى حد كبير موقف تلك الاقسام فى التنظيم الحديث الا أن موقف الاقسام الادارية فى التنظيم الأول يختلف عن موقف قريناتها فى التنظيم الثانى • وعلى أية حال فهو اختلاف فى الدرجة وليس فى النوع ، لأن الاداريين فى التنظيم القديم قد عبروا عن دقة اختصاصاتهم بشكل لم يكن متوقعا على هذا النحو • ومع ذلك فباستطاعتنا ايجاد تفسير مبدئى لهذا الموقف اذا ما رجعنا الى متوسط مدة خدمة الذين أقروا دقة اختصاصاتهم ووضوحها • فمتوسط مدة خدمتهم فى التنظيم الحديث ٨ر٩٠ سنة بانحراف معيارى قدره ٤ر٤٥ سنة ، ومتوسط مدة خدمة قرنائهم فى التنظيم القديم ١٢ر٢٠ سنة بانحراف معيارى قدره ٦ر٧٠ سنة • ولقد كشف اختبار (ت) بعد ذلك عن وجود فارق دال احصائيا بين المتوسطين عند مستوى ٠٠١ر (١)• ولو سلمنا بما سبق أن ذهبنا اليه من أن ممارسة المهن الادارية قد تكون فى بعض الأحيان بديلا عن وجود اختصاصات مكتوبة ، استطعنا أن نجد تفسيرا جزئيا لما لاحظناه فى الاقسام الادارية فى التنظيم القديم •

ولقد اتخذت الجماعات المهنية المختلفة من قضية دقة الاختصاصات ووضوحها موقفا يشبه الى حد كبير الموقف الذى اتخذته من نصية وضوح القواعد البيروقراطية • فالاختصاصات تزداد دقة ووضوحا كلما انتقلنا من الجماعات المهنية العليا الى الجماعات المهنية الدنيا • ويبدو أن هناك عاملين هامين ساعدا على ظهور هذا الموقف : الاول أن الجماعات المهنية الدنيا غالبا ما تعمل فى الوظائف الانتاجية التى تخضع بطبيعتها للقياس والتنبؤ • والثانى أن الجماعات المهنية العليا تتولى – فى الغالب – مسئوليات متعددة ومتنوعة مما قد يؤدى فى بعض الاحيان الى عدم دقة اختصاصاتها نظرا لحساسية موقفها فى التنظيم وتعرض اختصاصاتها للتغير • بيد أن هذين العاملين لا يفسران لنا كل الشواهد الكمية التى كشفت عنها دراستنا لموقف الجماعات المهنية المختلفة من قضية دقة الاختصاصات ووضوحها • ففى التنظيم الحديث اتخذ ذوو المهن الفنية العليا موقفا فريدا متميزا من هذه القضية حينما ذكر ٦ر٥٥٪ منهم أن اختصاصاتهم ليست دقيقة وليست واضحة • ومن اليسير تفسير هذا الموقف فى ضوء طبيعة الدور الذى تمارسه هذه المهن فى

---

(١) ت = ٩ر٤٣

هذا التنظيم ، وخاصة تلك التى تمارس أعمالا علمية تتصل بتطوير المنتج والنهوض به • وعندما فحصت لوائح هذا التنظيم اتضح أنها قد تضمنت توصيفا دقيقا لهذه المهن • بيد أن شواهدنا الكيفية التى حصلنا عليها من مصادر متعددة قد أوضحت أن الممارسة الفعلية لهذه المهن لم تحقق الاهداف التى أنشئت من أجلها • مما يوحى بأن هذه المهن تحمل القابا دون مضمون • ولقد سبق أن أوضحنا بالتفصيل موقف أصحاب هذه المهن نحو قرنائهم الذين يعملون فى أقسام انتاجية ونحو الادارة العليا للتنظيم بصفة عامة • بيد أن الشىء الجديد الذى نود تأكيده هنا هو أن الاختصاصات المكتوبة أو المدونة لا تتطابق فى بعض الأحيان مع ما يمارس بالفعل • ويبدو أن هذه الهوه هى المسئولة عن المواقف الصراعية التى حدثت بين ذوى المهن الفنية العليا التى تمارس اعمالا علمية والمديرين الذين لا يعيرون أعمال ذوى هذه المهن اهتماما يذكر •

ولو حاولنا النفاذ الى قلب التنظيم الحديث ، لاحظنا أن الظروف التنظيمية المتغيرة التى يمر بها كانت أحد العوامل التى شكلت موقف الجماعات المهنية المختلفة من قضية دقة الاختصاصات ووضوحها • وقد يزداد فهمنا لهذه الظروف اذا ما أفدنا من الموقف التجريبى الذى أتاحه لنا تصميم هذه الدراسة • ففى التنظيم القديم كانت اختصاصات المهن الفنية العليا على درجة عالية من التحديد والدقة والوضوح ، برغم عدم وضوح توصيف الوظائف الذى يأخذ به هذا التنظيم • فعند فحصى لهذا التوصيف اتضح انه لا يتضمن سوى أحكاما عامة واسعة تفتقد الدقة والصياغة المحكمة • ويبدو أن الطابع التقليدى المحافظ لهذا التنظيم هو الذى عكس مبلغ دقة الاختصاصات ووضوحها كما عبرت عنها جماعاته المهنية المختلفة• ولقد أثرت قضية دقة الاختصاصات مع عدد من الذين يعملون فى المهن الفنية العليا والمهن الكتابية ، فكانت استجاباتهم واضحة كل الوضوح • فبعض منهم أشار الى أن مهام وظائفهم كانت واضحة منذ أول يوم عملوا بها ، وبعض آخر أشار الى أن اختصاصات وظائفهم لم تتغير مرة واحدة منذ أن عينوا بها • ولا شك أن هذه الشواهد جميعها تسمح لنا بالكشف عن خاصية تميز هذا التنظيم ، وهى أن وضوح اختصاصات وظائفه لا يعود فى أغلب الاحيان الى تبنى سياسة تنظيمية رشيدة بقدر ما يعود الى

ثبات نشاطاته واستمرارها لفترة طويلة من الزمن مكنت أفراده من استيعابها ، حتى ولو لم تكن الاختصاصات على درجة عالية من التقنين والصورية • وبمفهوم المخالفة يمكننا أن نحدد الظروف التى أثرت على درجة دقة الاختصاصات ووضوحها فى التنظيم الحديث • فبالرغم من أن هذا التنظيم قد حاول جاهدا تقنين اختصاصات وظائفة ، الا أن ظروفه المتغيرة كانت تقف باستمرار حجر عثرة دون تحقيق هذا الهدف • ولقد انعكس هذا الموقف على طبيعة العلاقات الاجتماعية بين أفراده كما أشرنا من قبل • كما انعكس على ظواهر تنظيمية عديدة نشير اليها فى مواضع لاحقة •

ولا يقتصر رشد التنظيم على دقة اختصاصات الافراد ، ولكنه يشمل ايضا وضوح اختصاصات الوظائف المختلفة لدى هؤلاء الافراد • ولا شك أن وضوح اختصاصات وظائف التنظيم لدى أفراده يعبر عن جانب ترشيدى بالغ الاهمية • فبالاضافة الى ما يحققه هذا الوضوح من فعالية وقدرة على تحقيق الاهداف التنظيمية ، فانه يعكس أيضا مبلغ الرشد الذى وصل اليه التنظيم • ولقد حاولت التحقق من هذه القضايا النظرية فدرست مدى وضوح اختصاصات عدد من الوظائف فى التنظيمين ، ولقد تمت هذه الدراسة بطريقتين مختلفتين ، الاولى هى استيعاب افراد التنظيمين وادراكهم لاختصاصات ومهام وظائف عامة شائعة مثل رئيس العمال ورئيس القسم ومدير الانتاج ، والثانية ادراك هؤلاء الافراد لاختصاصات الوظائف الاساسية فى الشركة • ولسوف تتيح لنا هذه الطريقة من الدراسة فرصة فهم نمط توزيع السلطة فى التنظيمين والمشكلات المترتبة على هذا التوزيع ، كما ستتيح لنا تحليل طبيعة العلاقات الرئاسية •

وعندما حاولنا دراسة استيعاب أعضاء التنظيمين لاختصاصات وظيفة شائعة هى وظيفة « رئيس العمال » (١) • بدت أمامنا اختلافات ملحوظة بين

---

(١) لا يستخدم التنظيمان هذا اللقب للاشارة الى وظائف مشرف الخط الاول ، ولكنهما يستخدمان القابا مختلفة مثل رئيس وردية ، ومشرف عمال ، ومشرف صيانة ، وملاحظ ••• الخ ولقد آثرنا استخدام لقب « رئيس العمال » للاشاره الى هذه الألقاب جميعها ، لأنه يستطيع أن يضمها جميعا بطريقة حيادية •

أفراد التنظيمين فيما يتعلق بادراكهم لاختصاصاتها ومهامها ، ولكنها اختلافات تعكس - مع ذلك - الدور الذى تلعبه الظروف التكنولوجية فى هذا المجال • ففى التنظيم الحديث أقر ٥٠٪ من أفراد العينة أن المهمة الاساسية لهذه الوظيفة هى تطبيق الاوامر والتعليمات التى تصدر اليها من الادارة • بينما وافقهم فى ذلك ٢٤٫٧٪ من أفراد عينة التنظيم القديم • وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا عند مستوى ٠٫٠٢ (١) • بيد أن الدلالة الاجتماعية لهذا الفرق لا تتضح الا اذا تناولنا اختصاصا آخر لهذه الوظيفة عبر عنه أفراد التنظيمين• ففى التنظيم الحديث ذهب ٤٩٫٢٪ من أفراد عينته الى أن المهمة الاساسية لهذه الوظيفة هى ضمان انتظام العمال فى أداء عملهم ، بينما ذهب الى ذلك ٧٧٫٣٪ من أفراد عينة التنظيم القديم •

ويبدو أن النسق الفنى فى التنظيمين قد تدخل تدخلا مباشرا فى تشكيل هذه الشواهد • فالتعقد الفنى الذى يستطيع الملاحظ الخارجى أن يدركه بسهولة فى التنظيم الحديث يفرض على رئيس العمال مهمة أساسية لا يقوم بها قرينة فى التنظيم القديم هى ضرورة الاشراف الوثيق على تنفيذ التصميمات التى تأتى اليه من كبار مهندسى التنظيم • وبمرور الوقت اكتسبت هذه المهمة طابعا نظاميا حتى أصبحت جزءا من وظيفته بالرغم من أن فحصى لوائح والقواعد لم يكشف عن اى وجود لهذه المهمة • أما رئيس العمال فى التنظيم القديم فيمارس مهمة قد لا يمارسها قرينة فى التنظيم الحديث بنفس الدرجة وهى ضمان انتظام العمال فى أداء عملهم على النحو الذى ترسمه الادارة • ولقد نشأت هذه المهمة كاستجابة لطبيعة العمل فى هذا التنظيم التى جعلت من مسألة ضمان انتظام العمل أحد المهام الاساسية لرئيس العمال • ولعل ذلك يستطيع أن يكشف لنا عن ظرف مثير للصراع بين رئيس العمال ومرؤسيه ، كما يستطيع أن يلقى الضوء على مواقف صراعية عديدة أشرنا اليها فى مواضع سابقة • واذن فرئيس العمال لا يتلقى تعليمات أو أوامر تنص على تغيير فى طريقة العمل أو اجراء تعديل فى خطة الانتاج ، بقدر

---

(١) ت = ٢٫٣٧٧

ما يتلقى تعليمات تدعوه الى الالتزام بتحقيق كمية معينة من الانتاج عليه أن يدفع عماله الى تحقيقها • ولقد اتيحت لى فرصة لتحليل عدد من المنشورات التى كان يرسلها مدير الانتاج الى رؤساء الاقسام الانتاجية لكى يبعثوا بها الى رؤساء العمال ، فاتضح لى أنها كانت ذات مضمون واحد هو ضمان تحقيق مستوى معين من الانتاج •

ومن الامور التى تدعو الى الثقة فيما ذهبنا اليه ما لوحظ من غلبة الطابع الرقابى على وظيفة رئيس العمال فى التنظيم القديم • فلقد ذكر ٦٣ر٣٪ من أفراد عينة هذا التنظيم أن المهمة الاساسية لهذه الوظيفة هى مراقبة تنفيذ عمليات الانتاج ، بينما أقر ذلك ٤١ر٧٪ من أفراد عينة التنظيم الحديث • وهذا يشير بطبيعة الحال الى أن نطاق الضبط الكامن فى هذه الوظيفة كان أكبر وأوسع فى التنظيم القديم منه فى التنظيم الحديث ، لأن الاخير لا يتيح هذه الوظيفة سوى قدرا ضئيلا من الحرية فى التصرف وممارسة السلطة • ولقد تأكد لنا ذلك فى موضع آخر حينما أشار ٤٦ر٧٪ من أفراد التنظيم القديم أن أحد مهام هذه الوظيفة اصدار أوامر التشغيل للعمال ، بينما لم يشر الى ذلك سوى ٣٤ر٢٪ من أفراد التنظيم الحديث • ولو تغاضينا عن التفاصيل التى انطوت عليها مناقشتنا لقضية استيعاب الافراد لوظيفة رئيس العمال ، فاننا نجد اتفاقا ملحوظا بينهم حول هذا الاستيعاب • فاذا ما قارنا الاختصاصات التى قدموها لنا بالاختصاصات الرسمية كما تعبر عنها لوائح التنظيم وقواعده ، لاحظنا اتفاقا كبيرا فى هذا المجال • وربما أمكن تفسير ذلك فى ضوء طبيعة هذه الوظيفة وشيوعها فى التنظيم والدور الذى تؤديه له • وعندما ناقشت اختصاصات وظيفة رئيس العمال مع عدد من الكتابيين والاداريين ، لاحظت أنهم يستوعبون تماما هذه الاختصاصات بل ولقد عبروا عنها تعبيرا دقيقا •

ومن الصعب علينا أن نحكم على فعالية عملية توزيع الاختصاصات الاساسية فى التنظيم ، لأن هذه الفعالية تتوقف على عوامل كثيرة نابعة من طبيعة الموقف التنظيمى • وأعتقد ان جانبا من هذه الفعالية يمكن أن يتضح لنا بدراسة مدى رضا الافراد عن توزيع الاختصاصات الاساسية فى التنظيم •

تمثل هذه الدراسة قادرة على توضيح مدى ملاءمة نمط توزيع القوة وقدرته على تحقيق الاهداف التنظيمية • وتستطيع هذه الدراسة بعد ذلك أن تكشف عن بعض الجوانب السياسية فى التنظيم وخاصة المرتبطة منها بمشكلات توزيع القوة والصراع • ولسوف نرى من خلال هذه الدراسة كيف أن توزيع اختصاصات التنظيم على اكبر عدد من الاعضاء لا يعنى بالضرورة أن هذا التنظيم على درجة عالية من الفعالية والكفاية ، بل قد يؤدى هذا التوزيع الى نتائج سلبية ما لم يعبر عن ظروف التنظيم تعبيرا دقيقا •

وآية ذلك ما كشفت عنه الدراسة حينما حاولت دراسة اتجاهات أفراد التنظيمين نحو توزيع الاختصاصات الاساسية • فعلى الرغم من أن اختصاصات التنظيم القديم كانت موزعه على عدد كبير من المديرين ، الا أن اتجاهات الافراد نحو هذا التوزيع كانت أكثر سلبية اذا ما قورنت باتجاهات أفراد التنظيم الحديث نحوه • ففى التنظيم القديم اقر الرضا عن هذا التوزيع ٥٠٪ فقط من أفراد عينته ، بينما أقره ٧٥٫٨٪ من أفراد عينة التنظيم الحديث • ولعل أهم ما يشير اليه الفارق بين هاتين النسبتين ـ الذى كان دالا احصائيا الى حد بعيد (٠٫٠١) (١) ـ هو أن أفراد التنظيم القديم قد أعلنوا عدم رضائهم عن طريقة توزيع الاختصاصات الاساسية برغم اتساع نطاق هذا التوزيع ، وأن أفراد التنظيم الحديث قد أعلنوا رضائهم عنه برغم عدم استقلالهم وخضوعهم لادارة مركزية بعيده عنهم لا يعرفون عنها الا التفتيش المفاجىء الذى تقوم به بين الحين والآخر • وقد يكون من التبسيط تفسير هذه الظاهرة فى ضوء اختلاف ظروف العمل أو فى ضوء سوء العلاقات الرئاسية فى التنظيم القديم • لذلك يبدو لنا أن الحادثة التى مر بها هذا التنظيم والتى أدت الى اخفاقه فى تحقيق ارباح خلال عام ١٩٧٠ كانت أحد الاسباب التى جعلت أفراده يتخذون موقفهم هذا نحو قضية توزيع الاختصاصات الاساسية • فلقد أوضحت مقابلاتى الحرة أن أفراد هذا التنظيم ـ وخاصة العمال منهم ـ لديهم اعتقادا راسخا مؤداه ، أن الادارة العليا هى المسئولة عن هذا الاخفاق نتيجة لعدم قدرتها على تصريف أمور

---

(١) ت = ٤٫٥٣

التنظيم ، وعجزها على اتخاذ القـرار السـليم فى الوقت الملائم ، واهتمامها الشديد بأمورها الخاصة حتى ولو كان ذلك على حساب التنظيم ، ولقد ضرب العمال أمثلة واقعية على ذلك منها ان الادارة العليا قد فشلت فى ذلك العام فى تصريف منتجاتها المحدودة التى يتم تسويقها على مستوى محلى (١) · واتاحت الفرصة لمصانع القطاع الخاص لتسويق منتجاتها المشابهة مما أدى الى اضعاف الموقف المالى للتنظيم · ومع أن الاتجاه الذى عبر عنه العمال لا يتعلق بقضية توزيع الاختصاصات تعلقا مباشرا ، الا انه يكشف عن بعد آخر لهذا التوزيع يتعلق بفعاليته ·

ولو تأملنـا اتجاهات أفراد التنظيـم الحـديث نحو قضـية توزيـع الاختصاصات لوجدنا أن تفسيرنا لاتجاهات أفراد التنظيم القديم لم يبعد عن الحقيقة كثيرا فعلى الرغم من خضوعهم لادارة مركزية لايعلمون من أمرها شيئا ، ولا يستطيعون الوقوف على مدى كفاءتها وقدرتها على تصريف أمور التنظيم ، الا أن اتجاهاتهم نحو توزيع الاختصاصات الاساسية على هذه الاداره كانت اتجاهات ايجابية الى أبعد حد ممكن · ولعلنا تستطيع تفسير هذه الايجابية فى ضوء النجاح الذى حققه هذا التنظيم منذ أن بدأ فى ممارسة نشاطاته ، والذى بدا أوضح ما يكون فى اتساع نطاقه ، وارتفاع معدلات انتاجه ، وقدرته على غزو الاسواق المحلية والاجنبية · ولقد كان لذلك كله تأثير كبير على درجة رضاء الافراد عن الادارة العليا ، ذلك لان العمال ـ كما كشفت عن ذلك ملاحظاتى فى التنظيمين ـ لا يهتمون كثيرا بالفساد السياسى السائد فى التنظيم ، بقدر ما يهتمون بضرورة تحقيق التنظيم لاهدافه حتى يضمنوا فى النهاية أمنا اقتصاديا ، ودوام الحصول على جانب من أرباحه ، تلك الارباح التى يستحيل الحصول عليها دون أن يحقق التنظيم أهدافه تحقيقا كاملا ·

ولا نستطيع أن نغفل هنا ما أحدثه نظام توزيع الاختصاصات الاساسية فى التنظيمين من آثار على ظاهرة الديموقراطية · ففى التنظيم القديم كان

---

(١) مثل الجوارب والفانلات والتريكو وبعض الملابس الجاهزة التى تنتجها الشركة ·

هذا النظام معارضا بشكل وضح لممارسة المبادىء الديموقراطية اذا ما قورن بموقفه فى التنظيم الحديث • ففى الأول أقر ٢٦٫٤٪ من الذين أعلنوا عدم رضائهم عن هذا النظام أنه يحول دون ممارسة العمال وصغار الموظفين للسلطة برغم الدور الذى يلعبونه فى عملية الانتاج التى هى عماد التنظيم ، وفى الثانى لم يقر ذك سوى ١٦٫٧٪ • ومن الواضح أن الموقف الذى اتخذه هؤلاء الافراد ـ وأغلبهم من العمال وصغار الموظفين ـ يعبر عن جانب من مشكلات توزيع القوة فى التنظيم ، كما يعبر عن اتجاهات صراعية بين القوة المنتجة الكثيرة العدد والقوة الادارية القليلة العدد والمتحكمة بالفعل فى موارد التنظيم ومصادره • ولسنا هنا فى ظرف يسمح بمعالجة تفصيلية لهذه المشكلات ، ولكن الشىء الذى ينبغى تأكيده هنا هو أن الذين اتخذوا موقفا سلبيا من نظام توزيع الاختصاصات الاساسية فى التنظيمين ، قد عبروا عن موقفهم هذا من خلال موقفهم من الادارة العليا ومن خلال عدم اتاحة هذا النظام لهم ممارسة الديموقراطية التى هى أحد المبادىء الاساسية فى التنظيمين كما تعبر عن ذلك لوائحة وقوانينه الاساسية ، وكما تعبر عن ذلك ايديولوجية المجتمع المصرى الآن التى تؤكد ممارسة هذه المبادىء فى التنظيمات الصناعية • ولقد عبر أيضا عن هذا الموقف بطريقة عامة الى حد ما ٣٠٫٢٪ من أفراد التنظيم الحديث و ٣٨٫٩٪ من أفراد التنظيم القديم ، حينما أشاروا الى أن نظام توزيع الاختصاصات الاساسية يجعل السلطات والقرارات الهامة فى ايدى عدد قليل من المديرين ، مما قد يعرض التنظيم للخطر بحكم الاعتماد عليهم وحدهم • ولقد عبر لى أحد القادة النقابيين فى التنظيم القديم عن خطورة تركيز الاختصاصات ومعارضة ممارسة المبادىء لديموقراطية بقوله « ان الاعتماد فقط على الاداره يجعلنا فى موقف ضعيف ، لأننا لا نعلم كيف يتصرف المديرون فى أمور التنظيم وشئونه • وقد لا يكون بعض العمال والموظفين على مستوى مسئولية رقابة ما يدور فى التنظيم ، ولكن مجرد ممارستهم لهذه الرقابة ستكسبهم بمرور الأيام خبره ودراية فى ممارستها ممارسة ذكية لا تزعج المديرين » •

ويبدو أن اتجاهات أفراد التنظيمين نحو طبيعة الضبط التنظيمى نعانى من عدم الدقة والتحديد ، برغم ما أعلنوه وما طالبوا به على نحو

ما أوضحنا . فعندما حاولت التحقيق من دقة هذه الاتجاهات وضعت أفراد العينتين فى موقف عليهم أن يحددوا اتجاهاتهم نحوه وهو توزيع الاختصاصات الاساسية على الاوضاع الرئاسية التالية أم تركيزها فى أيدى كبار المديرين. ولقد كان من المتوقع لنا أن يحبذ أفراد التنظيمين - وخاصة القديم - توزيع هذه الاختصاصات نظرا للظروف التى مروا بها والمواقف التى اتخذوها من الادارة العليا ، ولكننى وجدت - مع ذلك - ما لا يؤيد هذا التوقع تماما . ففى التنظيم القديم أقر ٥٥ر٤٪ فقط من أفراد عينته توزيع الاختصاصات ، وفى التنظيم الحديث أقر ذلك ٥٠ر٨٪ من أفراد عينته . وازاء هذا الموقف نجد أنفسنا مدفوعين الى الفصل بين اتجاه الافراد نحو مديرى الادارة العليا بوصفهم أشخاصا يخضعون للاحكام التقويمية التى يصدرها العمال وصغار الموظفين وبين اتجاه الافراد نحو طبيعة الضبط المثالى فى التنظيم . ولقد فصل أفراد التنظيمين - فيما يبدو - بين أحكامهم الشخصية عن المديرين وبين نظام توزيع السلطة المثالى من وجهة نظرهم .

ولدى من الشواهد الكيفية والكمية ما يدعم هذا الفصل . ففى مقابلاتى الحرة مع عدد من عمال الانتاج والمشرفين والكتبة فى التنظيم القديم ذكر لى بعضهم - ووافقهم البعض الآخر على ذلك - أنهم لا يقصدون أن النظام الادارى فى المصنع معيب ولا يصلح لتنظيم العمل فيه ، بل يقصدون أن الظروف كثيرا ما تساعد بعض الموظفين على تولى مناصب قيادية لا يصلحون لها بحكم وصولهم غير الشرعى الذى يقوم على التملق والتقرب من الرؤساء. ولقد زاد هؤلاء الافراد موقفهم وضوحا حينما أشاروا الى أن طبيعة العمل تقتضى وجود مديرين على درجة عالية من الكفاءة الادارية والفنية . أما طريقة اختيار هؤلاء المديرين فيجب أن تكون موضع اهتمام المؤسسة العامة للغزل والنسيج التى تعد المسئولة - الى حد كبير - عن الفساد الذى قد ينجم عن تعيين مديرين غير أكفاء .

وعندما حاولت دراسة الاتجاه نحو قضية توزيع الاختصاصات على مستوى الجماعات المهنية المختلفة بدت أمامى اتجاهات مختلفة تعبر عن الظروف الطبقية والسياسية لكل جماعة من هذه الجماعات . فذوو المهن الفنية العليا والمهن الفنية الاشرافية والى حد ما المهن الادارية الاشرافية اتخذوا

موقفا ذكيا نحو هذه القضية حينما أيدوا توزيع الاختصاصات تاييدا واضحا. بيد أنهم اختلفوا فى مبررات موقفهم هذا . ففى مقابلات حرة مع بعض منهم ، ذكروا أن توزيع الاختصاصات هو الظرف التنظيمى المثالى الذى يستطيع أن يساعد التنظيم على أداء وظائفه ، كما ذكر بعض آخر أن توزيع الاختصاصات يمنع تعقد الاجراءات ويحول دون تغلغل الروتين . ولقد ذكر بعض ثالث أن توزيع الاختصاصات يحول دون تشكيل مراكز قوى محيطة بكبار المديرين ، لان تجميع السلطات فى أيدى عدد قليل من المديرين يجعل الموظفين يتهافتون ويتنافسون من أجل الوصول الى مراكز السلطة .. ويستشهد هذا البعض بأمثلة حية من تاريخ هذا التنظيم تكشف بوضوح عن أن الفترات التى كان يزداد فيها تركيز السلطات كانت تشهد صراعا بين صغار المديرين ذوى المكانات المتساوية .

أما اتجاه ذوى الفئات المهنية الدنيا على مستوى التنظيمين نحو قضية توزيع الاختصاصات فكان يتذبذب بين التحبيذ والرفض . فالذين حبذوا منهم توزيع الاختصاصات هم الذين تاثروا بالخبرات التى مر بها التنظيم ، وهم عموما فئة متفتحة استطاعت أن تزن القضية وزنا دقيقا نسبيا . أما الذين رفضوا توزيع الاختصاصات ففئه تقدس تسلسل السلطة وتخلع عليه هالة اسطورية يدعمها تاريخ تنظيمى طويل كان يقوم حتى سنة ١٩٦١ على احترام السلطة الرئاسية وتنفيذ أوامرها وتعليماتها تنفيذا حرفيا ، لانها كانت ـ فى نظرهم ـ مصدر القوة والنفوذ والتاثير والبطش فى كثير من الاحيان ، ويبدو أن أعضاء التنظيمين لا يختلفون كثيرا فى اتجاهاتهم نحو قضية توزيع الاختصاصات ، ذلك لأن كثيرا من أفراد التنظيم الحديث قد عملوا قبل التحاقهم بتنظيمهم بتنظيمات صناعية لم تكن ظروفها تختلف فى شىء عن الظروف التى مر بها التنظيم القديم . ومن الامور التى تدعو الى الثقة فى هذا التفسير أن التحليلات الاحصائية التى أجريناها على مستوى التنظيمين لم تكشف عن اختلافات جوهرية بين الفئات المهنية المختلفة بما يتعلق باتجاهاتها نحو قضية توزيع الاختصاصات الأساسية . ففى التنظيم الحديث كشف اختبار (كا ٢) عن عدم وجود فروق دالة احصائيا ، كما كشفه عن ذلك الاختبار نفسه عندما استخدم على مستوى التنظيم القديم (١) .

---

(١) كا ٢ فى التنظيم الحديث = ٢٫٢٧ ، وفى التنظيم القديم = ١٫٧٢ .

وفضلا عن كل ما سبق ، لدينا شواهد كمية تؤيد تفسيرنا لاتجاهات أفراد التنظيمين نحو قضية توزيع الاختصاصات الأساسية ، وتدعم الشواهد الكيفية التى حصلنا عليها . فلقد تتبعنا الذين اتخذوا اتجاها ايجابيا نحوهذه القضية بهدف التعرف على الفوائد اتى تحققها توزيع هذه الاختصاصات وحينما حصلنا على التوزيعين ، أيقنا أن تفسيرنا لاتجاهات الأفراد لم يبعد عن الواقع المعاش كثيرا . فالفوائد لدى أفراد التنظيمين واحده ، مع ميل أفراد التنظيم القديم لتأكيد فوائد نابعة من الظروف التنظيمية المحيطة بهم . فهم وان كانوا قد أكدوا ما يؤدى اليه هذا التوزيع من سهولة سير العمل ودقة فى الاشراف ، الا أنهم قد أكدوا فائدة ثالثة هى اختصار الاجراءات . ولعل ادراك أفراد التنظيم القديم لهذه الفائدة نابع من احساسهم بتعقد الاجراءات - وخاصة الكتابية - وزيادة عدد المستويات الرئاسية التى تبدو واضحة أمام أى مشاهد خارجى يحاول ملاحظة سير العمل واجراءاته . ومن الممكن تفسير هذا الموقف فى ضوء عدد من الأبعاد التنظيمية أهمها أن هذا التنظيم يمثل وحدة انتاجية متكاملة بكل ما يتضمنه هذا الوصف من معان ، تتداخل فيه النشاطات الادارية مع النشاطات الانتاجية تداخلا معقدا لا يؤدى الوظيفة المتوقعة منه فى بعض الأحيان . فالمدير الادارى - مثلا - لا يقتصر عمله على الاشراف على الشئون الادارية وجانب من الشئون المالية المرتبطة بوظيفته ، ولكنه يمتد ليشمل نشاطات قد يدخل بعض منها فى نطاق اختصاصات مدير الغزل أو مدير النسيج ، وحينما يحاول المدير الادارى ممارسة هذه النشاطات يلجأ الى اخضاعها للاجراءات الادارية التى تفرض عليه ضرورة موافقة المديرين الاداريين الذين يعاونه ، والا عد متخطيا لرؤسائه ، ولقد شاهدت بالفعل موقفا من مواقف الصراع بين مدير الغزل الذى كان يحاول تشغيل بعض الأفراد فى ادارته دون موافقة المدير الادارى الذى هو - بحكم اختصاصاته - مسئول جزئيا عن سياسة التوظيف . فمدير الغزل يلجأ الى مبررات فنية تدعم موقفه أهمها انه قد وجد فى هؤلاء الأفراد الكفاءة الفنية التى يتطلبها العمل فى القسم ، وأن ظروف العمل تفرض بالفعل الاستعانة بهم ، طالما أن ميزانية التنظيم تسمح بتوظيف هؤلاء الأفراد . أما المدير الادارى فيقدم مبررات ادارية تقوم على اتباع الاجراءات الضرورية التشغيل ، وهى اجراءات نظمتها لوائح الشركة وقوانينها . ودون ان نستطرد فى ذكر أمثلة أخرى

على الصراع الذى كان ينشأ بين المديرين حول اختصاصات كل منهم ، والذى كانت أهم نتائجه زيادة الاجراءات وتعقدها ، نجد من الضرورى تسجيل الدلالات التنظيمية للشواهد الامبيريقية التى بايدينـــا • فأفراد التنظيمين الذين اتخذوا اتجاها ايجابيا نحو توزيع الاختصاصات الأساسية فى التنظيمين قد أكدوا حقيقة أساسية ـ برغم اختلاف تبريراتهم ـ هى أن هذا التوزيع يتيح أفضل الفرص لأداء الأعمال والمهام والنشاطات فى يســـر ، مقللا من احتمال تدخل التعقيدات المكتبية والاجراءات الادارية غير الضرورية •

واذا ما حاولنا التعرف على أخطار تركيز الاختصاصات كما عبـــر عنها الذين اتخذوا موقفا ايجابيا نحو هذا التركيز ، لاحظنا أن هؤلاء الأفراد قد أكدوا ما سبق أن أوضحوه بطريقة عكسية تماما ، وان كانوا قد كشفوا عن حقائق لم تتح لهم من قبل فرصة التعبير عنها • ففى التنظيم الحديث نجد أن أخطر ما ينطوى عليه تركيز الاختصاصات هو انه يتيح للرؤساء القبض على مقاليد السلطة فى الوقت الذى لا يكـــون لديهم الالمام الكاف بالأعمال الفنية التى يمارسها التنظيم • ولقد عبر ٧٥٫٤٪ من أتخـــذوا اتجاها ايجابيا من قضية توزيع الاختصاصات عن هذا الخطر ، بينما لم يشر اليه سوى ٤٢٪ من قرنائهم فى التنظيم القديم • وفضلا عن الدلالة الاحصائية البعيدة للفرق بين هاتين البسبتين (٠٠١ر) (١) ، فان هذا الفرق يعكس بعد ذلك دلالات تنظيمية وتكنولوجية بالغة الأهمية ، فموقف أفراد التنظيم الحديث راجع ـ فيما يبدو لنا ـ الى الاحساس الذى خلعه عليهم العمل الذى يؤديه ، ذلك العمل الذى يتسم بقدر كبير من التعقد الفنى الذى فرض مهارة ودقة لا يستطيع العامل أن يكتسبهما الا بعد فترة طويلة نسبيا من المران والتدريب • واذا ما أضفنا الى ذلك بعد الادارة المركزية عن المصنع ، وما يرتبط بذلك من مشكلات أوضحنا جانبا منها فى مواضع سابقة ، اتضح لنا أن الموقف الذى اتخذه هؤلاء العمال كان موقفا ينطوى على قدر من الثقة بالذات الراجع الى ممارسة اعمال فنية ، لا تهتم الادارة المركزية بالوقوف عليها وتقديرها تقديرا يحقق لهم احساس التقدير والقرب السيكولوجى من الادارة المركزية •

---

(١) ت = ٨ر٥

أما أفراد التنظيم القديم فقد اتخذوا من أخطار تركيز الإختصاصات اتجاها يعبر عن الفساد السياسى الذى استشرى ـ فيما يعتقدون ـ على مستوى الادارة العليا • فأخطر ما يؤدى اليه هذا التركيز هو اتاحة الفرصة لتملق المرءوسين للرؤساء • ولقد أكد هذا الخطر ٣٤ر٦٪ من الذين اتخذوا اتجاها ايجابيا نحو قضية توزيع الاختصاصات ، بينما لم يؤكده سوى ٣ر٣٪ من قرنائهم فى التنظيم الحديث (١) • ولقد أكد أفراد التنظيم القديم هذا الخطر مرة أخرى حينما ذكر ٢٢ر٢٪ منهم أن تركيز الاختصاصات يتيح الفرصة لشغل الوظائف الأساسية بمديرين غير موضوعين وليسوا على مستوى المسئولية التى تفرضها عليهم وظائفهم • ونستطيع أن نجد فيما سبق أن ذكرناه حول هذا الموضوع تفسيرا كافيا ـ الى حدما ـ للتفاوت الذى نلمسه هنا بين أفراد التنظيمين ، ذلك التفاوت الذى لا نستطيع تفسيره دون فهم ديناميات التنظيمين والظروف التاريخية التى مرا بها •

ويبدو أن الظروف التكنولوجية المتغيرة التى تعرض لها التنظيم الحديث قد انعكست على اتجاه الأفراد نحو قضية تركيز الاختصاصات الأساسية • فلقد أوضح ٢٦ر٢٪ من الذين اتخذوا اتجاها ايجابيا من هذه القضية أن تركيز الاختصاصات يجعل من الصعب على التنظيم التحرك لمواجهة الظروف المتغيرة التى تطرأ عليه ، بينما لم يشر الى ذلك سوى ١٢ر٣٪ من قرنائهم فى التنظيم القديم • ولقد تكشفَ لى بعد مقابلات عديدة مع مديرى التنظيم الحديث أن الظروف التى يخضع لها المنتج تجعل من المحتم أن تكون الادارة لامركزية الى حد بعيد • وعلى الرغم من أن هؤلاء المديرين لم يذكروا لى حادثة واحدة أدت الى عواقب وخيمة نتيجة لتحكم الادارة المركزية فى القرارات الأساسية لهذا التنظيم ، الا أن عباراتهم تشير ـ بشكل مباشر ـ الى أن تنظيمهم يستطيع أن يحقق مزيدا من الفعالية اذا مارفعت الادارة المركزية يدها عن بعض الأمور ، تاركة اياها الى الادارة الاقليمية تتخذ فيها قراراتها فى ضوء السياسة العامة التى تضعها الادارة المركزية •

---

(١) قيمة ت = ٥ر٠ ، والفرق بين النسبتين دال احصائيا عند مستوى ٠٠١ر

ثالثا ـ الاتصال : قنواته واتجاهاته

لم تكن معالجتنا لقضيتى القواعد البيروقراطيه والاختصاص ببعيدة عن مشكلات الاتصال فى التنظيم • فاذا كان الهدف من وضع القواعد هو تقنين السلوك وامكان التنبؤبه وضمان الانتظام والنظام فى أداء المهام ، الا أن هذا الهدف لايتحقق تماما الا من خلال نسق اتصال يحدد مسار هذه القواعد تحديدا يضمن لها فعاليتها وقدرتها على توجيه النشاطات التنظيمية• وما يقال عن القواعد البيروقراطية يقال أيضا عن الاختصاص الذى لايكتسب وضوحه ودقته الا من خلال نسق اتصال يمكن أفراد التنظيم من التعرف على اختصاصات كل منهم وتنظيم علاقاتهم الرئاسية والاجتماعية فى ضوء حدود هذه الاختصاصات وأبعادها •

وفى حدود تصورنا لعلاقة الاتصـــال بكل من القـــواعد البيروقراطية والاختصاص يمكنا تحديد أبعاد معالـجتنا لقضية الاتصال فى التنظيم • فنحن لن نهتم هنا بتقديم دراسة شاملة لأبعاد عملية الاتصال فى التنظيم كما تتناولها الدراسات الكلاسيكية التى تخصص لبحث هذه العملية ، بقـدر ما نهتم باستكمال دراسة جوانب معينة من عملية الاتصال ترتبط ارتباطا وثيقا بقضيتى القواعد البيروقراطية والاختصاص • واذا ما تمكنا من تحقيق ذلك استطعنا تقديم صورة شاملة متكاملة لبعدين تنظيمين هامين وعمليتين اجتماعيتين أساسيتين •

وعندما حاولت دراسة قضية الاتصال فى التنظيمين وجهت اهتمامى لموقف تنظيمى يعكس الى حد كبير وضوح قناة هامة من قنوات الاتصال هى تلك التى يسير فيها الفرد الذى تواجهة مشكلة من مشكلات العمل أو الذى يود أن يقدم لرئيس أو مسئول شكوى من أمر يضايقه • ولقد أوضحت الشواهد الكمية أن التعرف على هذا الرئيس أمر ممكن بالنسبة لافراد العينتين • ففى التنظيم الحديث أقر ذلك ٨ر٩٠٪ من أفراد عينته ، وفى التنظيم القديم أقر ذلك ٧ر٨٠٪ فقط • وبرغم تقارب هاتين النسبتين ، الا أن ذلك لن يبعدنا عن ادراك واقع تنظيمى بدا لى أنه يلعب دورا هاما فى تعرف أفراد التنظيمين على المسئولين الذين يلجأون اليهم بشكاواهم • فالتنظيم الحديث ـ بحكم

صغر حجمه ووضوح اختصاصات مسئوليه - أتاح الفرصة أمام العاملين للالمام بمهام الوظائف الرئاسية التى يمكن أن تحسم ما تتضمنه هذه الشكاوى. ففى مقابلة جماعية مع بعض عمال الانتاج فى ادراتى « هندسة المصنع » و « مراقبة الجودة » ، ظهر بوضوح أن هؤلاء العمال لديهم تصورا كاملا وواضحا عن اختصاصات الرؤساء . بيد أن هؤلاء العمال لم يخفوا مشاعرهم نحو بعض الرؤساء ، وبدا ذلك واضحا عندما أشار اثنان منهم الى أن «معرفة اختصاصات الرئيس ليست هى الشىء المهم ، بل شخصية هذا الرئيس وسعة صدره واستعداده للبت فيما يقدم له وما يعرض عليه » . على أن هذه المقابلة لم تكشف لنا عن اتجاه سلبى نحو هؤلاء الرؤساء بقدر ما كشفت عن تحفظ ازاء القضية برمتها . ويبدو أن موقف هؤلاء العمال يختلف كثيرا عن موقف قرنائهم فى التنظيم القديم . فالأخيرون لم يتيحوا لنا فرصة مناقشة القضية بطريقة موضوعية ، لانهم كانوا مدفوعين - كما أوضحنا من قبل - بموقف معاد للادارة العليا جعلهم يربطون قضية التعرف على المسئولين المختصين بالبت فى الشكاوى بقضية أخرى هى موضوعية هؤلاء المسئولين واستعدادهم للبت فيها .

وهناك بعد ذلك بعد تنظيمى آخر يرتبط - فى وقت واحد - بفعالية القواعد البيروقراطية وبنسق الاتصال الذى يستعين به التنظيم لتوصيل هذه القواعد الى أعضائه . ويتمثل هذا البعد فى حرص الادارة على توضيح قرارتها للافراد ، وابراز الاهداف التى صدرت من أجلها ، وتبرير الاسس التى تقوم عليها . فحرص الادارة على ذلك كله يعكس جانبا من فعاليتها وسعيها الى اشراك الافراد فى أمور تتعلق بهم وبحياتهم المهنية فى التنظيم . ولقد حاولت دراسة مدى حرص الادارتين على تحقيق ذلك ، فوجدت فروقا هامة بينهما ، فروقا ابدتها كل من الشواهد الكمية والكيفية التى حصلت عليها . ففى التنظيم الحديث أقر ٧٠٪ من أفراد عينته أن الادارة تسعى قدر استطاعتها الى توضيح المبررات التى تدفعها الى اتخاذ قراراتها الهامة ، بينما لم يقر ذلك سوى ٣٤٪ من افراد عينة التنظيم القديم وعندما استخدمنا اختبار (ت) اتضح ان الفارق بين هاتين النسبتين كان

دالا احصائيا الى ابعد حدا (٠٠١ر) (١) • ولا نستطيع أن نفسر ذلك تفسيرا عميقا الا بالرجوع الى السياق التنظيمى • ففى التنظيم القديم اتخذ أغلب أفراده اتجاها عدائيا من الادارة العليا نتيجة لظروف التى أشرنا اليها فى غير موضع • ومن الطبيعى أن ينعكس هذا الاتجاه العدائى على موقفهم من سياسة صنع القرارات • فالقرارات الصادرة عن الادارة العليا هى من وجهة نظر العمال ــ الذين يشكلون جانبا كبيرا من أفراد هذه الدراسة ــ قرارات تخدم الاغراض الشخصية للادارة العليا وأهدافها ولا تخدم العمال اصحاب المصلحة الحقيقية فى التنظيم • ولقد تأكدت لى وجهة نظرهم هذه فى مواقف عديدة عبروا خلالها بصراحة منقطعة النظير عن الاهداف الكامنة وراء القرارات الصادرة عن الادارة العليا • ففى مقابلة حرة مع عامل نقابى ذكر أن « القرار الذى تصدره الادارة برفع معدل الانتاج لا يقصد به عادة صالح الشركة وتحقيق أرباح تعود على العمال ، بل يقصد به تدعيم مكانه المديرين أمام رؤسائهم فى المؤسسة العامة ، واظهار أنفسهم بمظهر الحرص على زيادة الانتاج وتحقيق الارباح » • وبرغم تحفظاتنا على بعض ما يذهب اليه العمال ، الا أن هناك شواهد تشير الى أن ادارة هذا التنظيم لا تهتم كثيرا بتوضيح قراراتها • فعندما حللت مضمون القرارات الصادرة من لادارة العليا خلال السنة المالية ١٩٦٩ ــ ١٩٧٠ اتضح لى عجز هذه القرارات عن خلق سند سيكولوجى يدعمها ويمنحها قدرة على النفاذ فى نفوس العاملين • ويبدو أن ذلك هو ما قصده أحد المديرين حين ذكر ان كثرة الرئاسات هى السبب فى عدم وجود نزعة انسانية فى القرارات ، لان القرارات لابد وأن تمر على مستويات رئاسية عديدة قبل ان تصل الى العامل أو الموظف الصغير

ويبدو أن التنظيم الحديث كان أكثر فعالية فى هذا المجال • فبرغم الطابع الصورى الشديد الذى يطبع علاقات أعضائه ، الا أنه قد تمكن من « تشحيم » هذه الصورية بأساليب انسانية خففت الى حد ما من الضغط الذى قد تمارسه القرارات على الانسان • فادارة التنظيم لم تال جهدا فى عقد اجتماعات عامة تحاول توضيح القرارات وتفسيرها • ولقد أتيحت لى فرصة حضور اجتماعين خصصتهما الادارة الاقليمية لتوضيح بعض القرارات

(١) ت = ــ ٦ر

الصادرة اليها من الادارة المركزية . ومع أن هذه القرارات لم تكن فى صالح العمال ، لانها فرضت عليهم أعباء جديدة فى العمل ، الا أن سعى الادارة الاقليميـة لتوضيـح قـرارات الادارة المركزيـة أمام العمـال كان له تاثير سيكولوجى ايجابى ، بدا بوضوح حينما ناقشت عددا من عمال قسم « هندسة المصنع » فى السياسة التى اتبعتها الادارة الاقليمية فى هذا المجال ، وان كانوا قد أظهـروا وعيهـم بأهـداف الادارتين المركزيـة والاقليميـة من عقـد هذه الاجتماعات .

وتستعين الادراتان بقنوات اتصال عديدة لتوصيل القرارات الصادرة عنها . فالرئيس المباشر هو القناة الاساسية التى يصل من خلالها القرار كما اشار الى ذلك أفراد العينتين الذين أقـروا حرص الادارتين على توضـيح قراراتهما (٦ر٥٣٪ فى التنظيم الحديث فى مقابل ٥٢٪ فى التنظيم القديم). بيد أن الدور الذى تلعبه قنوات الاتصال الاخرى يختلف اختلافا شديدا بين التنظيمين . ومن الطبيعى أن يعكس هذا الاختلاف أبعادا تنظيمية عديدة عبر عنها دور هذه القنوات تعبيرا دقيقا . فالتنظيم الحديث لا يكتفى بالتسلسل الرئاسى كأداة لتوصيل القرار ، بل يلجأ الى أسلوب شخصى هو ارسال النشرات الى كل عضو فى التنظيم . ولقد أكد ذلك ٣ر٦٤٪ من أفراده الذين أقروا حرص ادارتهم على توضيح قرارتها ، بينما لم يؤكده سوى ٤٠٪ من قرنائهم فى التنظيم القديم . وعندما أجرينا تحليـلا احصـائيا لهاتين النسبتين اتضح أن الفارق بينهما كان دالا احصائيا الى حد بعيد (٠٠١ر)(١). على أننى لا زلت أشك ــ برغم الفارق بين هاتين النسبتين ــ فيما أشار اليه أعضاء التنظيم القديم . فخلال تحليلى لمنشورات القرارات التى كانت تبعث بها الادارة العليا الى العاملين ، اتضح أن هذه المنشورات لم تكن تتعدى مسـتوى الملاحظين والمشرفين الـذين كانوا يتولون ــ بحكـم أوضـاعهم الرئاسية ــ توصيل هذه القرارات الى بعض العمال القربين لهم توصيلا شفاهيا . ولنا أن نستنتج من ذلك أن سرعة وصول القرارات الى بقية عمال القسم أو الادارة تتوقف على طبيعة العلاقة التى تربط العمال المقربين

---

(١) ت = ١ر٤

الى الملاحظين بالعمال العاديين الذين هم فى الغالب من كبار السن ذوى المكانات المهنية المنخفضة أو صغار السن الذين لا نربطهم بالملاحظين صلة غير صلة العمل ٠

والمحقق أن قنوات الاتصال فى التنظيم الحديث كانت أكثر فعالية اذا ما قورنت بقنوات اتصال التنظيم القديم ، فبالاضافة الى ما سبق أن أوضحناه نجد الاول ينشغل كثيرا بمسألة توصيل القرارات عبر قنوات مختلفة شق بعضها بنفسه وأفاد من قنوات أخرى كانت قائمة بالفعل ٠ فمديرو التنظيم الثلاث يوجهون تعليمات دائمة الى رؤساء الاقسام تحثهم على شرح معنى القرارات الصادرة من الادارة المركزية وحل الغموض الذى يكتنف صياغتها القانونية التى قد يستعصى على العمال فهمها ٠ كذلك حاول المديرون الافادة من التنظيم السياسى فى هذا المجال ٠ ففى مقابلة مع اثنين من العمال القياديين فى هذا التنظيم ذكرا أن الادارة تحاول فى كثير من الاحيان الاستعانة بهما فى توضيح بعض القرارات الهامة للعمال ، وخاصة القرارات المتعلقة باحداث تغيير فى منتج قديم أو استحداث منتج جديد ٠ ويبدو أن عمال هذا التنظيم لا يستجيبون بسهولة لهذه القرارات ، لانها تطلب اليهم تغيير أعمال اعتادوا على تأديتها وألفوا ممارستها ٠

وبرغم وضوح هذه النتائج واتساقها ، الا أن الامر لا يزال يتطلب منا دراسة موقفية لعملية وصول القرارات الى الافراد كما تحدث بالفعل ٠ وهذا يتطلب منا التعرف على المصادر التى يلجأ اليها الافراد للتعرف على قرارات الادارة العليا ، ثم دراسة هذه المصادر فى ضوء قنوات الاتصال الرسميه التى نظمها التنظيم لنقل قراراته الى أعضائه ٠ وعندما حصلنا على توزيع أفرادا المجموعتين بدت أمامنا نتائج بالغة الاهمية تعكس ــ الى حد كبير ــ الظروف السياسية والتنظيمية السائدة فى التنظيمين ٠ ففى التنظيم الحديث ذكر ٦٠ر٢٪ من أفراد عينته أن الرئيس المباشر هو مصدر التعرف على قرارات الادارة العليا،بينما لم يذكر ذلك سوى ٢٢ر٤٪ من أفراد عينة التنظيم القديم ٠ وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن الفارق بين النسبتين كان دالا احصائيا عند مستوى ٠٥ر (١) ٠ ولعل أبرز الحقائق التنظيمية التى تعبر عنها نسبة

---

(١) ت = ٢ر١

أفراد التنظيم الحديث هى أن التسلسل الرئاسى يعبر عن نسق اتصالى متدرج فيه يتولى الرئيس مهمة توصيل قرارات الادارة العليا الى مرءوسيه • ويشير هذا النسق ـ بطبيعة الحال ـ الى أن هذا التنظيم يشهد درجة من الصورية فى علاقاته برغم حجمه الصغير وضيق نطاق عملياته الانتاجية وارتباطها فيما بينها ارتباطا شديدا على نحو ما سنوضح فيما بعد • وربما عاون على ذلك كله الاساليب التى كانت تلجأ اليها الادارة بين الحين والآخر • والتى كانت تسعى من خلالها الى تدعيم مشاعر الود بين المستويات الرئاسية المختلفة • ويستطيع المشاهد الخارجى أن يلمس هذه المشاعر بمجرد احتكاك ضئيل بفئات التنظيم المختلفة • على أننا لا نستطيع أن نفسر ذلك دون أن نقف على التاثير الذى تحدثه الادارة المركزية على التنظيم • فنظرا للبطش الذى كانت تمارسه والتفتيش المفاجىء الذى كثيرا ما كانت تقوم به عمد مديرو التنظيم الى خلق هذه المشاعر بين مختلف فئات التنظيم ، حتى يبدو التنظيم أمام الادارة المركزية فى حالة سلام دائم • ولعل ذلك يستطيع أن يفسر لنا لماذا كان ينزعج هؤلاء المديرون حينما يصل الى علمهم أن أحدا من أفراد التنظيم قد تقدم بشكوى أو التماس أو احتجاج الى مديرى الادارة المركزية حتى ولو لم تكن هذه الشكوى موجهة ضدهم • وازاء هذه الظروف نجد مديرو التنظيم يبذلون أقصى جهودهم لربط مختلف فئات التنظيم وتدعيم قنوات الاتصال الرسمية ثم الاستعانة بها فى توصيل قرارات الادارة المركزية الى مختلف المستويات الرئاسية •

اما التنظيم القديم فقد شهد ظرفا مختلفا اشد الاختلاف • فالرئيس المباشر ليس هو قناة الاتصال الاساسية كما أشرنا من قبل ، نظرا لتوتر العلاقات الرئاسية وعدم قدرتها على أداء وظيفة الاتصال أداء فعالا • ويبدو هذا التوتر أوضح ما يكون فى علاقات العمال بالملاحظين والمشرفين الذين لم يكونوا فى نظر العمال سوى أداة تستخدمها الادارة العليا لخدمة أغراضها الخاصة وممارسة السيطرة عليهم • وعلى أية حال فلقد حال هذا التوتر دون وجود قنوات اتصال رسمية تنقل الى الافراد قرارات الادارة العليا • وليس أدل على ذلك من قول أحد عمال الانتاج لى : « لا يستطيع العامل منا أن يعرف الخبر اليقين من المشرف ، لانه ينقل الينا قرارات الادارة بطريقة يفهم منها

أن هذه القرارات قد صدرت له وحده ، وأنها لا تهم سوى الذين يشغلون وظائف رئاسية » • ويبدو أن الادارة العليا كانت على وعى تام بعلاقة المشرفين بالعمال ، فلجأت الى الاستعانة بنشرات محلية كانت تضعها فى لوحة خاصة حتى لا يقال عنها انها تغفل تماما مسألة توصيل القرارات الهامة للافراد •

على أن هذه الصورة القاتمه لم تكن واضحة على مستوى الرؤساء ، ذلك لان الادارة العليا لا تستطيع التقصير فى توصيل قراراتها الى هؤلاء الرؤساء ، لانهم هم وسيلتها الفعلية فى تحقيق الضبط والامتثال • لذلك نجد الادارة العليا فى هذا التنظيم تحرص أشد الحرص على ارسال قراراتها الى الرؤساء — أيا كانت مكانتهم — فى شكل نشرات توزع عليهم بحكم أوضاعهم الرئاسية • ويبدو هذا الحرص أوضح ما يكون فى الاقسام الادارية والمالية التى هى فى نظر الادارة أقسام استراتيجية ، لانها تمارس أعمالا هى فى نظرها من أخطر أعمال التنظيم •

الفصل الثامن

التوازن والتكامل

عندما يستعين التنظيم بميكانزمات الضبط وقنوات الاتصال لتحقيق مهامه ووظائفه ، فانه يسعى الى تدعيم توازنه وتحقيق تكامله ، فالتسلسل الرئاسى لا يعبر فقط عن الجانب الترشيدى المتمثل فى تحديد السلطة وتعيين الاختصاص ، ولكنه يعبر أيضا عن جانب اجتماعى ـ سيكولوجى هو السيطرة على الافراد وضمان امتثالهم للقواعد وخضوعهم للرؤساء · تلك وظيفة كامنة يؤديها التسلسل الرئاسى لادارة التنظيم تحت ستار وظيفة ظاهرة هى أن التسلسل هو افضل ضمان لتحقيق النظام والانتظام فى التنظيم · والواقع أن التنظيم الحديث لا يكتفى لتحقيق توازنه بما يتيحه له بناؤه الذى يحمل فى داخله عناصر هذا التوازن ، ولكنه يلجأ الى ميكانزمات أخرى يدعم بها وجوده ويرسى من خلالها شرعيته · ولكى تكون هذه العناصر فعالة خادمة لاغراضه ، نجده يسعى جاهدا الى ارسائها ومنحها طابعا نظاميا حتى ليخيل الى المشاهد انها قد أصبحت جزءا مكملا له أو كيانا عضويا لا ينفصل عنه ·

ومن الطبيعى أن يهتم عدد كبير من علماء التنظيم الغربيين بدراسة توازن التنظيم وتكامله · بيد أن دراستهم لهاتين القضيتين كانت فى الغالب دراسة عضوية وضعية تقيدت بعناصر مفهوم النسق تقيدا أبعدها عن دراسة الجوانب الدينامية فى التنظيم وعلى الاخص جوانب الصراع وتوزيع القوة والتغير · ويكفينا فى هذا المجال أن نعود الى الفصل الثالث لنرى كيف عالج تالكوت بارسونز مشكلات التوازن ، وكيف أدى به خضوعه المطلق للمعنى الضيق لمفهوم النسق الى تقديم نظرية متحيزة لم تنجح الا فى تبرير ما هو قائم بالفعل ، وتجاهل المشكلات الحقيقية التى يعانى منها التنظيم الحديث · وما يقال عن بارسونز يقال عن فيلب سلزنيك الذى لم تكن نظريته فى التنظيم ـ

برغم ايجابيتها فى بعض الاحيان ـ سوى تطبيقا دقيقا لنموذج عضوى هو النسق ، ويقال أيضا عن كاتز وكان اللذين انبهرا بما قدمه بارسونز فاقتفوا أثره حتى وصلوا الى نتائج بالغة التضليل .

ولست أنكر مطلب التوازن فى التنظيم . ذلك لانه (أى التنظيم) لابد وأن يضمن قدرا من الاتساق يمكنه من أداء وظائفه . وحتى اذا لم يستطع التنظيم ضمان هذا القدر ، فان عليه أن يلجأ الى صيغة بمقتضاها يتمكن من تدعيم سياسة التعايش بين الاطراف المتنازعة أو المتصارعة فيه ، أو بينه ـ بوصفه طرفا ـ وبين الأطراف الأخرى التى قد يدخل معها فى علاقة صراع أو منافسة . واذن فالتوازن الذى نقصده ليس هو ذلك الذى يتضمنه مفهوم النسق بمعناه الضيق ، والذى يقوم على التساند المطلق بين أجزائه ومكوناته المختلفة ، ذلك التساند الذى يخفى وراءه مواقف صراعية لا يخلو منها أى نسق مهما بلغ مقدار توازنه أو تكامله . على ذلك لا يعنى أننى أتصور التنظيم كما لو انه بوتقة منصهرة أو كيان قائم على مجموعة من المصالح المتعارضة التى يستحيل التوفيق بينها . انه مزيج من عناصر تدعم توازنه الذى هو مطلب لتحقيق الاهداف التى أنشىء من اجلها وعناصر أخرى تثير الصراع بين أعضائه بحكم المصالح المختلفة التى تعبر عنها طبقاته وفئاته المختلفة . وفى حدود هذا التصور ـ الذى اوضحناه معالمه فى الفصلين الاول والخامس ـ سوف نخصص هذا الفصل لمعالجة قضية التوازن فى التنظيمين ، على أن نخصص الفصل التالى لمناقشة قضيتى الصراع والتغير فيهما . ولسوف ندير معالجتنا لقضيتى التوازن والتكامل على مستويين تنظيمين . والتنظيم تنظيمية . أما المستويين التنظيمين فهما : الاقسام التنظيمية ، والتنظيم ككل ، أما المشكلة التنظيمية فهى ديموقراطية الادارة . وقبل أن نشرع فى معالجتنا يتعين تسجيل ملاحظة أولية ، هى أن معالجتنا لقضية التوازن فى هذا الفصل لا تنفصل عن معالجتنا لقضية الصراع ، ذلك لان تحليل التوازن سيقودنا ـ بالضرورة ـ الى المواقف الصراعية التى ترسم أبعاد هذا التوازن. أما معالجتنا لقضية الصراع فى الفصل التالى فستخصص لتحليل مواقف صراعية بعينها ، وجدنا من الضرورى أن نخصص لها هذا الفصل . ولننتقل الآن لتحليل توازن التنظيمين وتكاملهما لنرى الى أى مدى استطاع تصورنا النظرى للتنظيم توجيهنا لتحليل هاتين القضيتين الشائكتين .

اولا ـ الاقسام التنظيمية : ديناميات التكامل

يمثل القسم التنظيمى نسقا فرعيا لنسق أكبر وأشمل هو التنظيم . وتتوافر فى هذا النسق الفرعى كثير من الخصائص التى تتوافر فى النسق الاكبر حقيقة أكدها بارسونز فى تحليلاته للتنظيم ، ولكننا مع ذلك نفصلها عن السياق الوضعى الذى وضعها فيه ، لانها ـ فيما نعتقد ـ حقيقة قادرة على تحليل ما يدور فى التنظيم دون أن نتورط فى المشكلات المتعلقة بالفرد والجماعة الصغيرة . ولسوف يتيح لنا الالتزام بتعدد مستويات التحليل أن نكشف عن المشكلات الخاصة التى تنشأ على مستوى من مستويات الانساق . فالمشكلات التى يعانى منها التنظيم ككل تختلف ـ بالتأكيد ـ عن المشكلات التى تعانى منها اقسامه وفروعه بمستوياتها المختلفة . على اننا لن نفصل بين مستويات الانساق فصلا تعسفيا ، ولكننا سننتقل فى بعض الاحيان من مستوى الى مستوى آخر بعد أن نكون قد استوعبنا المشكلات والظواهر التى تنشأ على كل مستوى .

ومن الطبيعى أن يرتبط مبلغ توازن القسم التنظيمى بمدى رضاء أفراده عن العمل فيه . وعندما حاولت دراسة مدى رضاء هؤلاء الافراد عن العمل فى الاقسام التى يعملون فيها ، حصلت على شواهد كمية لا تدعم كثيرا الشواهد الكيفية التى حصلت عليها . فلقد أقر ٧٣٫٣٪ من أفراد التنظيم الحديث هذا الرضاء ، بينما لم يقر سوى ٦٨٪ من أفراد التنظيم القديم . ولست أنكر أن هاتين النسبتين قد خيبتا توقعاتنا ، ذلك لان الصراعات التى شهدتها الاقسام الانتاجية فى التنظيم القديم ـ والتى كشفنا عن جانب منها فى الفصل السابق ـ كان يجب أن تؤثر على مبلغ هذا الرضاء تأثيرا واضحا . ولكن ما حدث فعلا هو أن أفراد هذا التنظيم ـ بصفة خاصة ـ قد فصلوا فصلا واضحا بين رضائهم عن العمل الذى يؤدونه بوصفه مصدر دخولهم وبين علاقاتهم بالرؤساء ، تلك العلاقات التى احدثت توترات عديدة لم تكن الادارة العليا ببعيدة عنها . ولقد تأكد ذلك لى بوضوح خلال مقابلتين جماعيتين مع فريقين من عمال الانتاج ، الاول يعمل فى ادارة الغزل ، والثانى يعمل فى قسم النسيج . فبرغم الفترة الزمنية التى فصلت المقابلتين ، أوضح كل منهما ـ بطريقته الخاصة ـ جانبا من هذا الموقف . ففريق عمال الغزل ـ الذى

كانت العلاقات الرئاسية فى ادارته على درجة عالية من التوتر ـ يؤكد أن الرضاء عن العمل فى القسم أمر مفروض على العامل ، لان الاقسام الاخرى ليست بأحسن حال من القسم الذى يعملون فيه بالفعل . أما فريق عمال النسيج فيكشف عن جانب آخر للموقف هو أن عدم الرضاء لن يفيد العامل كثيرا ، لانه لن يجد خارج التنظيم فرصة أخرى للعمل ، كما أن صناعة النسيج ـ بطبيعتها ـ لم تتح للعمال فرصة اكتساب مهارات أخرى تسهل عليهم الانتقال الى صناعة أخرى .

وهناك من الشواهد الكمية ما يدعم بطريقة غير مباشرة ما ذهب اليه هذان الفريقان من العمال ، وما يلقى الضوء على رضاء أفراد أقسام التنظيمين بصفة عامة . فعندما أقمت علاقة بين مبلغ الرضاء والادارة التى يعمل فيها الافراد ، اتضح أن رضاء أفراد الاقسام الانتاجية فى التنظيم القديم وأغلبهم من العمال بالطبع ـ كان منخفضا اذا ما قورن برضاء أفراد الاقسام الادارية . أما الارتفاع النسبى فى رضاء أفراد الاقسام الادارية عن العمل فيها فيمكن تفسيره فى ضوء موقع هؤلاء الافراد من الادارة العليا ووضعهم الطبقى الذى يشغلونه فى التنظيم . ففى المقابلات التى عقدتها مع عدد من موظفى هذا التنظيم (١) . ـ والتى أشرت اليها فى الفصل السابق ـ لاحظت أن هؤلاء الموظفين قد اتخذوا موقفا دفاعيا عن الادارة العليا ، مفسرين موقف العمال بأنه عدم فهم كامل للحقوق التى منحتها اياهم القوانين الاشتراكية ، وانخفاض مستويات تعليمهم الذى أدى بهم الى عدم القدرة على استيعاب مهام الادارة العليا ووظائفها . وأعترف أننى لم أستطع خلال هذه المقابلات الوقوف على كثير من الامور الخفية التى يمكن أن أفسر بها الموقف الصلب الذى اتخذه هؤلاء الموظفون دفاعا عن الادارة العليا . ولكنى أجد ـ مع ذلك ـ مفتاحين لتفسير هذا الموقف ، الاول هو تصور العمال ازاء الادارة العليا ، والوضع الطبقى الذى يشغله هؤلاء الموظفون فى التنظيم .

واذا كانت الشواهد الكمية السابقة قد ألقت الضوء ـ بطريقة غير

---

(١) منهم المهندس ، ومراجع الحسابات ، والكيماوى ، والمحامى ، وكاتب الارشيف .

مباشرة ـ على رضاء أفراد عن العمل فى أقسامهم ، الا أن هناك شواهد كمية اضافية تستطيع أن تفسر مبلغ هذا الرضاء بطريقة مباشرة معبرة • فعندما حاولنا اقامة علاقة بين مبلغ الرضاء عن العمل فى القسم والمهنة التى يعمل بها الشخص ، اتضح لنا على الفور أن تفسيرنا السابق لم يبعد عن الحقيقة كثيرا • ففى التنظيم القديم بدا التباين بين الفئات المهنية المختلفة أوضح ما يكون • فذوو المهن الفنية العليا والمهن الاشرافية الفنية والمهن الادارية الاشرافية بل وحتى المهن الكتابية عبروا بوضوح عن رضائهم عن العمل الذى يقومون به فى أقسامهم • أما عمال الانتاج فكانوا أقل رضاء بما يقوموا به فى أقسامهم • ولقد أكد هذا التباين اختبار (كا٢) الذى كشف عن وجود فارق دال احصائيا بين ذوى الفئات المختلفة فيما يتعلق بمبلغ رضائهم عن العمل الذى يقومون به فى أقسامهم عند مستوى ٠٠١ر (١) • كما كشف معامل الاقتران عن وجود ارتباط بين الرضاء وطبيعة القسم التنظيمى قدره ٦٣ر•

واذا كانت الاوضاع الطبقية والصراعات المختلفة قد لعبت دورا هاما فى تحديد موقف أفراد التنظيم القديم من رضائهم عن الاعمال التى يمارسوها فى أقسامهم ، الا انها لم تلعب نفس الدور فى التنظيم الحديث • ففى هذا التنظيم اتخذ عدد كبير من ذوى المهن الفنية العليا موقفا سلبيا من الادارة العليا نتيجة احساسهم بأنهم لا يقومون بعمل يلقى اهتماما ملحوظا من جانب هذه الادارة • وأقصد بهؤلاء مهندسى قسم البحوث الذين أوكلت اليهم الشركة مهمة خطيرة هى تطوير المنتج والنهوض به فى الوقت الذى أفتقدوا فيه الامكانيات المادية والمعرفة الفنية المتخصصة الضرورية لتحقيق هذه المهمة • ودون أن نستطرد فى توضيح اتجاهات هؤلاء المهندسين نحو الادارة العليا ونحو الادارة الاقليمية ونحو زملائهم الذين يعملون فى أقسام انتاجية يستشعرون من خلالها اهتمام الادارة العليا بهم ، دون أن نستطرد فى توضيح ذلك كله ، يمكننا القول أن الموقف السلبى الذى اتخذه مهندسو قسم البحوث ـ وهم يشكلون جانبا كبيرا من ذوى المهن الفنية العليا ـ قد انعكس على موقف المهن الفنية العليا من قضية الرضاء عن العمل الذى يمارسونه فى أقسامهم كما تعبر عن ذلك الشواهد الاحصائية التى بأيدينا •

---

(١) كا٢ = ٨٦ر١١

ويبدو أن عمال التنظيم الحديث كانوا أكثر ايجابية نحو الاقسام التى يعملون ميها ونحو الاعمال التى يمارسونها فى هذا الاقسام • ولا نستطيع أن نفسر هذه الايجابية دون الرجوع الى الايديولوجية التى تبنتها الادارة الاقليمية ، وهى ايديولوجية فرضتها تبعيتها لادارة مركزية على درجة عاليه من القوة ، جعلت مديرى الادارة الاقليمية ـ كما سنوضح فيما بعد ـ يلجأون الى كل الاساليب التى تضمن تحقيق التوازن بين أفراد القسم الواحد وأفراد التنظيم ككل من أجل الحفاظ على أوضاعهم واظهار التنظيم أمام الادارة المركزية كما لو انه كل متجانس تسود بين أعضائه روح التعاون والتضامن والوفاء • ولعل ذلك هو السبب فى أن التحليل الاحصائى الذى أجريناه للكشف عن مدى التطابق بين افئات المهنية المختلفة والرضاء عن العمل فى القسم لم يشر الى اى احتمال يمكن أن يبدو فيه أى قدر من التاطبق (١) •

ومن الامور التى تستحق الذكر هنا أن الرضاء عن العمل بالقسم لا يرتبط بالخصائص الشخصية للفرد قدر ارتباطه بالظروف التنظيمية العامة • فلو تناولنا العمر ـ مثلا ـ بوصفة خاصية شخصية ، لاحظنا أن متوسط أعمار الذين أقروا رضائهم عن العمل فى أقسامهم كان متقاربا الى حد بعيد فى التنظيمين • ففى التنظيم الحديث بلغ ٣٦ر٦٠ سنة بانحراف معيارى قدره ٩ر٨٠ سنة ، وفى التنظيم القديم بلغ ٣٦ر٥٥ سنة بانحراف معيارى قدره ٩ر٨٥ سنة ، وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن الفرق بين المتوسطين لم يكن دالا احصائيا • بيد أن الامر يختلف كثيرا اذا ما تناولنا ظرفا تنظيميا مثل حرص الادارة على توضيح قراراتها للافراد • فكلما زاد رضاء الفرد عن العمل فى قسمه ، مال الى اقرار حرص الادارة على توضيح القرارات لاعضاء التنظيم ، وان كانت هذه العلاقة أكثر وضوحا فى التنظيم القديم منها فى التنظيم الحديث ، ففى الأول كانت قيمة (كا ٢) دالة الى حـــد بعيد (٠٠١ر) (٢) • والارتباط بينهما كما كشف معامل الاقتران يبلغ ٧٤ر .

---

(١) كا٢ = ٢٤ر

(٢) كا٢ = ١٥ر٨١

وفى الثانى كانت قيمة (كا ٢) داله احصائيا أيضا ـ ولكن الى حد أقل ـ (٠٥ر) (١) ومعامل الاقتران يبلغ ٤٤ر٠ وباستطاعتنا أن نجد فيما ذكرناه قبل قليل وفيما ذكرناه فى الفصل السابق عند حديثنا عن هذا الظرف التنظيمى ما يلقى الضوء على العلاقة بين هاتين الظاهرتين ٠

وعندما تتبعنا الذين أعلنوا عدم رضائهم عن العمل الذى يمارسونه فى اقسامهم ، حصلنا على شواهد احصائية تتسق الى حد كبير مع تفسيرنا العام الذى قدمناه قبل قليل ٠ فعدم الرضاء عند افراد التنظيم القديم يعود ـ كما اشار الى ذلك ٣٨٫٦٪ منهم ـ الى سـوء العلاقة بالرؤساء ٠ ومن الطبيعى أن يعبر العمال عن جانب كبير من هـذه النسبة بحكم الظروف المختلفة التى اسهمت فى احداث توترات دائمة بين العمال والملاحظين نتيجة لارتباط هؤلاء الملاحظين بالمديرين الذين لم يكونوا فى نظر العمال سوى أقلية حاكمة تسعى الى تحقيق مصالحها الشخصية ٠ وهناك بعد ذلك عامل آخر لعب دورا فى تحديد موقف عمال هذا التنظيم من العمل الذى يؤدونه فى اقسامهم ٠ ويتمثل هذا العامل فى قسوة الأعمال التى يؤدونها ، والأخطار الصحية التى يتعرضون لها ٠ فهناك ٣٤٫١٪ منهم ذكروا أن ظروف العمل القاسية فى قسمهم هى السبب الأساسى فى عدم رضائهم عن العمل فيه ٠ والطريف هنا أن العمال الذين عبروا عن الأخطار الصحية التى يتعرضون لها قد ربطوا بين هذه الأخطار وتقصير الادارة العليا فى مواجهتها والتغلب عليها ٠ولقد ذكر لى أحد عمال قسم النسيج أن « الغبار الذى تحدثه عملية النسيج يحدث آثارا ضاره على صحة العامل ٠ وكان من المحتم أن تسعى الادارة العليا الى شراء آلات تمتص هذا الغبار من صالات النسيج كما فعلت كثير من شركات الغزل والنسيج فى مصر وكما فعلت الشركات الأجنبية منذ زمن بعيـد » ٠

بيد أن ذلك كله لن يبعدنا عن ادراك عناصر عامة شائعة فى التنظيمين ٠ فأغلب الذين أقروا عدم رضائهم عن العمل فى أقسامهم عزوا ذلك الى أسباب قد تبدو فى بعض الأحيان غامضة ، ولكنها تعكس أبعادا تنظيمية عامة لايمكن

---

(١) كا٢ = ٤٫٨٧

تجاهلها . فعدم الرضاء يعود كما أشارت نسبتان هامتان (٤٢٫٣٪ فى التنظيم الحديث ٤٠٫٩٪ فى التنظيم القديم) الى عدم ملاءمة العمل لطبيعة الأفراد ، كما يعود - وان كان بدرجة أقل - الى ضآلة الدخول (٢٦٫٩٪ فى التنظيم الحديث فى مقابل ١٨٫٢٪ فى التنظيم القديم) . وبرغم صعوبة الربط بين ضآلة الدخل والقسم الذى يعمل فيه الشخص ، الا أن هذا الربط يستطيع أن يعكس جانبا من الموقف الاقتصادى الذى اتخذه أفراد القسم الواحد .

واذا كان تفسيرنا لرضاء الأفراد عن الأعمال التى يؤدونها فى أقسامهم تفسيرا صحيحا ، فلابد وأن يعكس لنا جانبا من توازن هذه الأقسام وتكاملها بيد أن ملاحظاتنا قد كشفت بعد ذلك عن أبعاد جديدة أسهمت بالفعل فى توازن الأقسام على مستوى كل تنظيم . فالاقسام التى كان يستشعر فيها أفرادها ملاءمة العمل الذى يؤدونه لميولهم ومؤهلاتهم كانت أكثر استقرارا وأقل تعرضا للتوترات التنظيمية ، بالرغم من اننا لم نلحظ فروقا كبيرة على مستوى التنظيمين فى هذا المجال . ففى التنظيم الحديث أقر ٨٥٫٨٪ من أفراده عينة ملاءمة العمل لمؤهلاتهم وميولهم ، بينما لم يقر ذلك سوى ٧٦٫٧٪ من أفراد عينة التنظيم القديم . وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن هناك شكا فى الدلالة الاحصائية للفرق بين هاتين النسبتين (١) .

واذا مادرسنا هذه القضية على مستوى الأقسام التنظيمية لاحظنا اختلافا ملحوظا بين أقسام كل تنظيم ، اختلافا نابعا من ظروف كل قسم وموقفه من الادارة العليا وطبيعة النشاطات التى يمارسها . ففى التنظيم القديم اتخذ أفراد الادارة المالية والادارية موقفا متميزا حيثما أكدوا بشكل ملحوظ ملاءمة وظيفتهم لمؤهلاتهم وميولهم (٨١٪) . ويعود جانب من هذا التأكيد الى احساس هؤلاء الأفراد بالوضع الأستراتيجى الذى تحتله ادارتهم فى التنظيم وقربها من الادارة العليا بحكم النشاطات التى تمارسها ادارتهم وارتباطها العضوى بالادارة العليا . أما موقف العمال فى أقسام الغزل والنسيج والانتاج فهو وان كان يقترب من الخارج من موقف الموظفين الذين يعملون فى الاداره المالية والادارية ، الا انه يبتعد من الداخل اذا ما نفذنا الى نفوس

---

(١) ت = ١٫٩٢

هؤلاء العمال واحاسيسهم - مهم وان كانوا يمرون ملاءمة العمل لميولهم ، الا انه اقرار ينطوى على احساس بالظلم وقلة الحيلة امام ظروف جعلتهم اسرى صناعة محدودة المهارة لا تمكنهم من تحقيق مطامحهم التى تدور ـ فيما يبدو ـ حول الالتحاق بصناعة تتطلب مهارة أكثر وتتيح لهم الحصول على دخول أكبر • ولقد دعم هذه الاحاسيس موقف الملاحظين والمشرفين من هؤلاء العمال الذى كان ينطوى على قدر من التعسف نتيجة لولائهم الشـــديد لرؤســـائهم •

اما أقسام التنظيم الحديث فتختلف عن قريناتها فى التنظيم القديم أختلافا ملحوظا ، فرضه تبعية التنظيم الحديث لادارة مركزية قوية ، وممارسته لنشاطات على درجة عالية من المهارة ، استشـــعر الأفراد ـ وعلى الأخص العمال ـ من خلالها الاحساس باعتبار الذات • فلو بدأنا بتحليـــل موقف الموظفين الذين يعملون فى القسم الادارى من هذا التنظيم ، لاحظنا أنهم اتخذوا موقفا متميزا عندما عبروا لنا عن مدى ملاءمة الوظيفة التى يشغلونها لمؤهلاتهم • فلم يقر هذه الملاءمة سوى ٦ر٧٠٪ منهم • ولكى نفسر موقفهم هذا يتعين علينا أن نعود الى السياق التنظيمى الذى يعمل من خلاله هؤلاء الموظفين ، والظروف التاريخية التى أسهمت فى تشكيل هذا الموقف • فالتنظيم ـ كما نعلم ـ لايعدو أن يكون وحده انتاجية تتمتع بقدر من الاستقلال ، ولكنها فى الوقت ذاته تابعة لادارة مركزية قوية ، ولقد خلق لهم هذا الموقف ـ كما اشرنا ـ احساسا بالولاء المزدوج للادارة المركزية والادارة الاقليمية للمصنع • وان كان هذا الولاء ينتهى فى الغالب لصالح الادارة الاقليمية التى تمارس ضغوطا عليهم بطرق شتى • ولقد وصل الأمر فى بعض الاحيان الى اتخاذ موقف معاد للادارة المركزية ، لأنها كانت تلجأ فى بعض الاحيان الى تكليف بعض منهم باعباء ومهام لاتدخل فى نطاق وظائفهم كأن تطلب اليهم تقديم تقارير عن سير العمل فى المصنـــع والعلاقات بين المديرين والعمال وبين المديرين أنفسهم • وكنتيجة للضغط الذى كان المديرون يمارسونه عليهم والولاء الفعلى الذى استشعره هؤلاء الموظفون نحو المديرين ، اضطر هؤلاء الموظفون الى التعلى عن جانب من المهام التى كانت الاداره المركزية تطلب اليهم القيـــام بها • وفى حدود هذا الموقف الصراعى يمكننا ان نقف على بعض الظروف التى

دفعت هؤلاء الموظفين الى القول بأن كثيرا من أعمالهم لاتتلاءم مع متطلبات الوظائف التى يشغلونها فى التنظيم •

واذا كان الاداريون قد اتخذوا هذا الموقف ، الا أن العمـــال الذين يعملون فى الأقسام الانتاجية اتخذوا موقفا بالغ الايجابية والتفاؤل • فالشواهد الكيفية والكمية التى بايدينا تشير الى أن هؤلاء العمال يستشعرون بالفعل الرضاء عن أعمالهم ، لأنها أعمال ــ كما تدل على ذلك عباراتهم ــ تتيح لهم فرصا عديدة لاكتساب مهارات جديدة وتدعيم المهارات التى لديهم بالفعل • ويبدو أن التعقد الفنى النسبى الذى تتسم به نشاطات هذا التنظيم ، فضلا عن عصريتها قد خلقا لدى العمال شعورا بالثقة فى قدراتهم ، واحساسا بأنهم يستطيعون ضمان فرص عمل خارج التنظيم اذا ما فرضت عليهم الظروف ترك هذا التنظيم •

هذا وقد اتخذت الفئات المهنية المختلفة فى التنظيمين من قضية ملاءمة الأعمال للمؤهلات موقفا يعبر عن موقعها الطبقى فى التنظيم ويعبر فى الوقت نفسه عن سياسة التنظيمين نحو هذه القضية • ففى التنظيم القديم كان عمال الانتاج وعمال الخدمة أكثر فئات التنظيم سلبية نحو هذه القضية ، نظرا للظروف التنظيمية والسياسية التى أشرنا اليها فى أكثر من موضع ، بينما اتخذ ذوو المهن الفنية العليا والمهن الادارية الاشرافية والى حد ما المهن الفنية الاشرافية موقفا يعبر عن موقعهم من الادارة العليا • أما عمال التنظيم الحديث فقد اتخذوا موقفا أكثر ايجابية من موقف قرنائهم فى التنظيم القديم ، بينما اختلف ذوو المهن الفنية العليا والمهن الفنية الاشرافية والمهن الادارية الاشرافية على أنفسهم • فالذين يعانون من ازدواجية الولاء عبروا عن موقف أقل ايجابية من الذين يعملون فى وظائف انتاجية متخصصة بعيدة عن الاعتبارات السياسية التى تحكم علاقة التنظيم بادارته المركزية •

ولا يزال لدينا بعد كل ماسبق شواهد كمية اضافية تدعو الى مزيد من الثقة فى تفسيرنا لهذا الموقف ، فعندما درسنا العلاقة بين ظاهرتى الرضاء عن العمل الذى يمارسه الشخص فى القسم واحساسه بملاءمة هذا العمل لمؤلاته ، بدا أمامنا على الفور التقاء كبير بين الظاهرتين على مستوى كل من التنظيمين -

ففى التنظيم القديم عبر عن هذا الالتقاء اختبار (كا ٢) حيث كانت قيمته داله عند مستوى ٠٠١ر (١) ، كما عبر عنه معامل الاقتران الذى بلغ ٧٨ر٠ وفى التنظيم الحديث كانت قيمة (كا ٢) دالة أيضا عند مستوى ٠٠١ر (٢) ، أما معامل الاقتران فقد بلغ ٧٨ر٠ ولا شك أن هذا الالتقاء يدعو ـ بطريقة غير مباشرة ـ الى الثقة فى هذه الشواهد الكمية وفى تفسيرنا لها ٠

ومن الموضوعات الهامة المرتبطة بقضية توازن القسم التنظيمى توحد افراده معه وادراكهم للدور الذى يلعب هذا القسم فى التنظيم ككل ٠ ولقد حصلت بالفعل على توزيع أفراد التنظيمين وفقا لادراكهم لاهمية الدور الذى تقوم به اقسامهم فى تنظيمهم ، ولكننى لم أجد فروقا يعتد بها فى هذا المجال ٠ ففى التنظيم الحديث أقر ٩٦٫٧٪ من افراد عينته هذه الاهمية ، وفى التنظيم القديم أقرها أيضا ٩٥٫٣٪ من أفراد عينته ٠ ولقد دفعنا هذا التشابه الكبير الى السعى وراء الظروف التى اسهمت فى احداثه والقوى الكامنة وراءه ، ووصلنا بعد ذلك الى نتيجة هامة هى أن أفراد الأقسام المختلفة فى التنظيمين قد عبروا بوضوح عن أهمية الدور الذى تلعبه اقسامهم فى التنظيم ، ولكن مبررات هذه الأهمية تختلف باختلاف موقع هؤلاء الأفراد فى التنظيم ، وتصورهم لنشاطات التنظيم بصفة عامة ٠ هناك اذن فارق بين ما اتفق عليه هؤلاء الأفراد وبين تصوراتهم ومعتقداتهم ووضعهم الطبقى الذى جعلهم يعبرون عن اهمية الدور الذى تلعبه اقسامهم فى التنظيم ٠ وهذا ما تاكد لى بالفعل حينما بحثت هذه القضية على مستوى الفئات المهنية فى التنظيمين ، تلك الفئات التى تكاد تشكل جماعات ذات كيان محدد تعبر كل منها عن مصالح خاصة قد تتعارض مع مصالح الجماعات الأخرى ففى التنظيم القديم نجد ذوى المهن الفنية العليا والمهن الفنية الاشرافية والمهن الادارية الاشرافية يتخذون موقفا يختلف عن موقف عمال الانتاج وعمال الخدمة فالأولون يرجعون أهمية اقسامهم الى الدور الذى تلعبه فى رسم سياسة التنظيم ، واتخاذ قراراته الهامة ٠ أقسامهم اذن ـ كما تشير الى ذلك عباراتهم ـ هى مصدر القوة والسلطة والنفوذ ،

---

(١) كا ٢ = ٢٧٫٦٨

(٢) كا ٢ = ٢٨٫٨

وعليها يتوقف كل امر هام فى التنظيم ، لانها تشتمل على اولئك الذين بيدهم مقاليد الأمور ۰ أما عمال الانتاج وعمال الخدمة ميعزون اهمية اقسامهم الى الدور الذى تلعبه هذه الاقسام فى عملية الانتاج ، تلك العملية التى هى عماد التنظيم وعلة وجوده ۰ وفضلا عن ذلك فالأقسام الانتاجية ـ فى نظر العمال بصفة خاصة ـ تضم كل الذين يسهمون بالفعل فى تدعيم التنظيم من خلال ممارسة النشاطات الانتاجية ۰ ولنا أن نتوقع بعد ذلك نظرتهم الى الاقسام الأخرى وخاصة الاقسام الادارية ، فهى لاتعدو ـ فى رأيهم ـ أن تكون أقساما طفيلية وجودها عبء على التنظيم ، خاصة وأن هؤلاء العمال قد أدركوا أن هذه الأقسام قد نمت وتضخمت فى السنوات الأخيرة بشكل يدعو الى الاستياء ۰

ولا ينطبق ذلك تماما على التنظيم الحديث ، لأن الظروف التى حدت بأفراد التنظيم القديم الى اتخاذ موقفهم السابق لاتتوافر بنفس الدرجة فى التنظيم الحديث ۰ فذوو الفئات المهنية العليا هنا وان كانوا يخلعون على اقسامهم اهمية كبيرة ، الا انهم لم يترددوا فى تاكيد دور الاقسام الانتاجية۰ ويبدو أن سعى الادارة الاقليمية الى تذويب الفوارق الطبقية بين العاملين ، وحرصها الشديد على اقامة علاقات طيبة بين العاملين خوفا من الادارة المركزية القوية قد لعبا دورا هاما فى تحديد نظرة أفراد هذا التنظيم نحو الأقسام المختلفة ، تلك النظرة التى تتسم بقدر كبير من الشمول والتسامح ۰ فالاقسام فى نظر مختلف فئات هذا التنظيم لاتنطوى على تفاضل بقدر ما تنطوى على تكامل ۰

وقد يكون تفسيرنا السابق اكثر دقة ووضوحا ، اذا ما تتبعنا الذين اقروا اهمية الدور الذى تلعبه اقسامهم فى التنظيم لنرى الى اى مدى تعنيهم هذه المسألة ، والمصالح التى يمكن أن يحققونها من ورائها ۰ وهنا نجد اختلافا ملحوظا بين افراد التنظيمين حول توحدهم مع أهمية أقسامهم ۰ فالتوحد يزداد فى التنظيم الحديث زيادة ساحقة (٩٦ر٦٪) ، بينما ينخفض فى التنظيم القديم انخفاضا ملحوظا (٨٢ر٥٪) ۰ وبرغم معنوية الفرق بين هاتين النسبتين (۰۰۱ر) (١) ، الا اننى اعتقد أن نسبة التوحد فى التنظيم القديم

---

(١) ت = ١ر٤

قد تنطوى على شىء من المبالغة فى ضوء الشواهد الكيفية التى حصلت عليها حول هذا الموضوع . والتى تشير بصفة عامة الى وجود قدر ملحوظ من «التبلد التنظيمى» بين أفراده ، تبلد مرضته المواقف الصراعية التى نشأت بين العمال من ناحية والمشرفين والمديرين من ناحية أخرى .

ولا نستطيع أن نعزل قضية التوحد هذه عن المصالح الخاصة الكامنة وراءها . تلك المصالح التى لعبت دورا هاما فى ادارة التنظيم . فعندما حاولت التعرف على مبررات هذا التوحد ، اتضح أن ٤٧٫٥٪ من أفراد التنظيم القديم قد أقروا أن أهمية الدور الذى يحتله قسمهم تكسبهم مكانة هامة فى التنظيم . لأنهم سيكونون حينئذ منتمين لقسم يشغل وضعا استراتيجيا هاما . ومن الطبيعى ن تكون غالبية هؤلاء الأفراد من الاداريين ، لأن العمال اتخذوا موقفا محددا من هذه القضية ناقشناه بالتفصيل قبل قليل . أما أفراد التنظيم الحديث فكانوا أقل تأكيدا لهذه القضية ، لأن موقف الادارة المركزية منه وموقف مديرية من الادارة المركزية على وجه الخصوص لم يشجعا كثيرا على ظهور مصالح خاصة . وحتى اذا سمح المجال بظهورها ، فان من الصعب التعرف عليها أو لمسها ، لان ذلك قد يهدد وضع الادارة الاقليمية التى تسعى قدر استطاعتها الى اخفائها .

ولقد سبق أن أوضحنا فى غير موضع طبيعة العلاقات الرئاسية السائدة فى التنظيمين ، وكيف أن هذه العلاقات قد لعبت دورا هاما فى تحديد بناء التنظيم القديم على وجه الخصوص ، ذلك البناء الذى شهد صراعات متعددة الجوانب ، صراعات بين العمال والادارة العليا ، وبين العمال والمشرفين بل وبين المديرين أنفسهم . ومن الطبيعى أن تؤثر هذه الصراعات على طابع التوازن القائم فى التنظيم ، طالما أن وجود هذا التوازن يتوقف — فى جانب منه — على طبيعة العلاقات السائدة بين المستويات الرئاسية . ولسوف اناقش هنا موقف هذه العلاقات من قضية توازن التنظيم ، والدور الذى لعبته فى تحديد نمط هذا التوازن وطابعه .

وحتى نتمكن من سبر أغوار هذه العلاقات ، استعنا بمواقف عديدة تحدد — بذاتها — طابع هذه العلاقات ، وتلقى بعد ذلك الأضواء على مدى

اسهامها فى تكامل القسم التنظيمى . ولقد شكلت قضية كفاءة الرئيس فى عمله – كما يقدرها المرءوس – أول هذه المواقف ، لانها تستطيع أن تعكس مصدرا من مصادر الصراع أو التوازن فى القسم . بيد أن شواهدنا الكيفية والكمية لم تدعم فى الواقع قضية الكفاءة بوصفها مصدرا للتوازن او الصراع على مستوى اقسام التنظيمين . فطبقا للمقياس المتدرج الذى صممناه للتعرف على المواقف العديدة المحددة للعلاقات الرئاسية ، لم نحصل الا على شواهد تشير الى أن الرؤساء أيا كانت مستوياتهم واقسامهم هم دائما على درجة عالية من المهارة (٨٣٫٣٪ فى التنظيم الحديث و ٨٠٪ فى التنظيم القديم) . بيد ان درجة المهارة لاتنهض وحـــدها دليلا على توافر ظرف تنظيمى مدعم للتوازن ، لأنها لاتعكس الا التأثير المحدود الذى تعكسه درجة كفاءة الرئيس على استقرار جانب محدود من علاقات المرءوسين . ولقد دعمت ملاحظاتى ذلك الى حد كبير حينما اتضح ان عمال التنظيم القديم لايهتمون بكفاءة رئيسهم فى العمل بقدر ما يهتمون بموضوعيته وحياده فى معاملة المرءوسين . أما عمال التنظيم الحديث فهم وان كانوا قد عبروا لنا عن مدى كفاءة الرئيس فى عمله والمامه بالأعمال التى يؤدونها ، الا انهم لم يغفلوا الجانب الانسانى من شخصيته الذى يخلق – كما يشيرون – روحا تعاونية بين المرءوسين .

ولا نستطيع ان نقبل التماثل بين موقف أفراد التنظيمين من قضية كفاءة الرئيس فى العمل ، دون أن نكشف عن جوانب أخرى قد تؤثر على مدى قبولنا لهذا التماثل . فظروف العمل فى التنظيم القديم – وخاصة اقسامه الانتاجية – لم تساعد العمال على الاهتمام بقضية كفاءة الرئيس فى العمل ، لأن العمليات الانتاجية التى يمارسها العامل لا تسمح للرئيس بالتدخل فيها الا فى أضيق نطاق ، فضلا عن بساطة هذه العمليات وروتينيتها ، مما طبع مهمة الرئيس أو المشرف بطابع ادارى خالص . لذلك لانتوقـــع ان تكون مستوى مهارة المشرف فى العمل اعلى من مستوى مهارة العامل . ولقد كان ذلك أحد المبررات التى دفعت الادارة العليا – كما ذكر لى احد المديرين – الى الاعتماد على الأقدمية المطلقة كمحك لشغل الوظائف الاشرافية . ولقد كشفت مقابلاتى الجماعية التى أجريتها مع عمال ادارة الغزل على وجه الخصوص عن أن كفاءة رؤسائهم فى الأعمال الانتاجية الفنية لاتعنيهم كثيرا ، لأنهم (أى

الرؤساء) لن يفيدوهم كثيرا فى مجال عملهم . أما عمال التنظيم الحديث فقد عبروا لى عن اهتمامهم بقضية كفاءة الرئيس فى العمل ، لانه ــ فى نظرهم ــ مصدر يرجعون اليه عندما تعن لهم استفسارات فى العمل او مشكلات فنية تستعصى على الحل . ومن هنا يبدو لنا أن التعقد الفنى الذى اتسم به هذا التنظيم كان سببا من الأسباب التى شكلت اهتمام عماله بهذه القضية . ومن الطبيعى أن تحاول الادارة الاقليمية مواجهة التعقد الفنى فى النشاطات الانتاجية عن طريق الحصول على كفاءات فنية تتولى الاشراف على هذه النشاطات التى تتطلب قدرا من المهارة واليقظة والمراقبة .

واذا كانت كفاءة الرئيس المباشر لم تلعب دورا واضحا فى تحديد طابع التوازن فى أقسام التنظيمين ، الا أن مدى حياد الرئيس وموضوعيته فى معاملة مرءوسيه كان لهما أكبر الاثر فى رسم أبعاد هذا التوازن . تؤكد ذلك ــ بشكل قاطع ــ الشواهد الكمية والكيفية التى حصلنا عليها . ففى التنظيم القديم أقر ٥٣ر٣٪ من أفراد عينته أن الرؤســــاء المباشرين لا يفرقون بين مرءوسيهم فى علاقاتهم بهم ، وانهم دائما ما ينظرون اليهم نظرة واحدة ، وفى التنظيم الحديث أقر ذلك ٧٠ر٩٪ من أفراد عينته . وحينما أجرينا اختبارا احصائيا على هاتين النسبتين كشف اختبار (ت) عن وجود فارق دال احصائيا (٠١ر) (١) . ومن الواضح أن موضوعية الرئيس المباشر فى علاقاته لمرؤسيه كانت أكثر وضوحا فى التنظيم الحديث منها فى التنظيم القديم . ويعود ذلك فى الواقع الى الظروف التنظيمية والسياسية السائدة فى التنظيمين. ففى التنظيم الحديث كان أحد الأهداف الأساسية التى سعت اليها الادارة الاقليمية تدعيم الصلة بين المرءوسين والرؤساء وخلق الظروف الطبيعية التى تضمن انتظام هذه الصلة على نحو لايتيح الفرصة لظهور صراعات بينهم . ولقد أوضحت ملاحظاتى أن هناك عاملين اساسيين لعبا دورا هاما فى هذا المجال ، الأول سياسى يتعلق بعلاقة الادارة الاقليمية بالادارة المركزية ، تلك العلاقة التى كانت تقوم على تبعية الأولى للاخيرة ، ثم حرص الأولى على احتواء كل الصراعات التى تهدد وضعها أمام الأخيره . أما العامل الثانى فهو تكنولوجى

---

(١) ت = ٣ر١

تنظيمى • فطبيعة العمليات الانتاجيه فى هذا التنظيم تتطلب من الادارة واقسامه المختلفة ـ انتاجية كانت أم ادارية ـ ضرورة التنسيق بينها بحكم تشابك عمليات المنتج وتداخلها • ولقد بدا لى النسق الفنى فى هذا التنظيم أوضح ما يكون ، لأن العمليات الانتاجية فيه قد وزعت ورشدت بطريقة تضمن فى النهاية تحقيق أفضل ظروف انتاجية ممكنة • ومن هنا يبدو سعى الادارة الاقليمية الى الحفاظ على سلام العلاقات الرئاسية خشية أن تطرأ عليها توترات قد لاتؤثر فقط على موقف هذه الادارة من الادارة المركزية ، بل تؤثر ايضا على المنتج ذاته • وبرغم ذلك كله سجلت ملاحظاتى للأقسام الادارية فى هذا التنظيم نشوب بعض التوترات فيها ، وهى توترات ناجمة عن ازدواجية ولاء هذه الأقسام لكل من الادارتين المركزية والاقليمية على نحو ما أوضحنا فى موضع سابق •

اما حياد الرؤساء فى معاملة المرءوسين فلم يكن على هذه الدرجة من الوضوح فى التنظيم القديم • بل ان ملاحظاتنا وصلت الى حد تسجيل أنماط سلوكية أقرب الى التحيز والذاتية منها الى الحياد والموضوعية • ولقد بدا ذلك بوضوح فى الأقسام التى تمارس نشاطات انتاجية • ففى هذه الأقسام كان تقرير الملاحظ او المشرف عن العمال سوطا يلهب به ظهورهم وأداة للتحكم فيهم والسيطرة عليهم • ولقد دعمت الادارة العليا ذلك حينما منحت هذا التقرير اهمية كبرى فى تقييم أداء العمال ، مما ترتب عليه ارتفاع مكانة الملاحظ وارتباطه بالادارة العليا بحكم الوظيفة التى يؤديها لها • ومن الطبيعى ان يعكس ذلك كله جانبا من علاقةالعمال بكل من المشرفين والادارة العليا • ولقد أوضح فريق من عمال ادارة النسيج طبيعة هذه العلاقة خلال مقابله جماعية معهم ، حينما أشاروا الى عدم الثقة فى المشرف الذى يرفع الى الادارة تقارير لا يعرفون مضمونها ، لانه يحيطها بسرية وكتمان • كذلك أوضح هؤلاء العمال أن موقف المشرف هذا يجعلهم لايثقون فيه ، لأنه ينظر الى تقاريره على انها الوسيلة التى يمكن بها التقرب الى الادارة العليا • وما دامت الادارة العليا بعيدة عن أمور التنظيم ومنشغلة بمصالحها الخاصة، فمن المتوقع حينئذ أن تكون القرارات الصادرة عنها قرارات لاتعبر عن مصالح العمال الذين يمثلون القوة المنتجة التى يقوم عليها التنظيم • ويبدو أن ثمة

الموظفين الذين يعملون فى الاقسام الادارية بموضوعية رؤسائهم كانت أعلى من ذلك بكثير . ففى مقابلة جماعية مع عدد من هؤلاء الموظفين (١) ، اتضح لى أن علاقات رؤسائهم بهم كانت تتصف بقدر ملحوظ من الحياد والموضوعية . بيد أن عباراتهم كانت تنطوى على تحفظ شديد استطيع أن أعزوه الى موقف رؤسائهم من الادارة العليا وحرص هؤلاء الرؤساء على تدعيم الموضوعية بينهم خشية أن يؤثر ذلك على ثقة مديرى الادارة العليا فيهم ، أو على طبيعة الأعمال التى يؤديها الرؤساء لكبار المديرين . واذن فموضوعية الرؤساء لاتخدم رشد التنظيم وفعاليته بقدر ما تخدم موقف هؤلاء الرؤساء من كبار المديرين . ونستطيع أن نستنتج من العبارة التالية لأحد هؤلاء الرؤساء ما يشير الى ذلك . يقول الرئيس : « فى معاملتي مع الموظفين لا ادخل فى اعتبارى الأقدمية أو السن أو المؤهل أو الدين ، ولكنى احاول دائما أن اتخذ منهم موقفا واحدا ، لأن العمل الذى يقوم به القسم عمل حساب بالنسبة للادارة العليا . فاذا ما تحيزت لأحد من هؤلاء الموظفين ، فان ذلك قد يؤثر على عمل الآخرين ، وبالتالى على نظرة الادارة العليا للقسم ولى على وجه الخصوص » .

وليس من المستبعد بعد ذلك ان تكون قرارات الرؤساء المباشرين فى كل من التنظيمين معبرة عن الأوضاع الاستراتيجية التى يحتلونها ، ومعبرة أيضا عن طبيعة علاقاتهم بالمرءوسين . ففى التنظيم الحديث اقر ٧٩٫١٪ من أفراد عينته أن قرارات الرؤساء دائما ما تكون قرارات حكيمة لا يقصد بها الا المصلحة العامة للتنظيم وصالح العاملين فيه ، بينما لم يقر ذلك سوى ٥٨٪ من افراد التنظيم القديم . ولقد أوضح اختبار (ت) أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا الى حد بعيد (٠٠١ر) ومرة أخرى نلمس تدخل العنصر الشخصي فى علاقة الرؤساء بالمرءوسين ، وخاصة فى التنظيم القديم الذى اتسم ـ كما أوضحنا قبل قليل ـ بتوتر العلاقات الرئاسية فى أقسامه

---

(١) بلغ عددهم سبعة موظفين : ثلاث منهم كتبه ، واثنين من ذوى المهن الفنية العليا يعملان فى وظائف قانونية ، واثنين آخرين يعملان فى وظائف ادارية ـ فنية .

الانتاجية ، لقد قصد افراد التنظيم القديم بما أقروه هنا أن قرارات رؤسائهم المباشرين لا يقصد بها عادة تحقيق المصلحة العامة للتنظيم ، بقدر ما يقصد بها تدعيم مكاناتهم فى التنظيم عن طريق الدخول مع الادارة العليا فى علاقات قد تكون على حساب العمال • ولقد ذكر فريق عمال النسيج الذى أجريت معه مقابلة جماعية أن المذكرة التى يرفعها الرئيس الى الادارة العليا برفع معدل الانتاج لا يقصد بها رفع الانتاج فى ذاته ، بل يقصد بها غالبا التقرب الى هذه الادارة واثبات اخلاصه وولائه لها • وقد يقصد بها فى نفس الوقت اظهار الحاجة الى ممارسة مزيد من الضبط على العمال ، مما قد يدفع الادارة الى تفويضه سلطات واختصاصات تدعم مكانته امام العمال وتزيد صلته بالادارة العليا • ويبدو أن موقف أفراد الاقسام الادارية فى هذا التنظيم من قرارات الرؤساء يختلف عن موقف قرنائهم فى الاقسام الانتاجية • ففى الاولى (الادارية) عبر لنا موظفوها عن أن فرصة الرئيس فى اتخاذ قرارات هامة محدودة الى ابعد حد ، لأن اللوائح والقوانين تنظم لهذا الرئيس ما يتحتم عليه أن يفعله تنظيما دقيقا ، كما أن فرصة تحكم الرئيس فى المرءوسين محدودة للغاية ، لأن هؤلاء المرءوسين على درجة من الوعى لا تسمح للرئيس بممارسة هذا التحكم ، والا تعرض وضعه أمام الادارة العليا للخطر •

اما أفراد التنظيم الحديث فلا يتخذون مثل هذا الموقف من قرارات الرؤساء ، لأن تبعية التنظيم لادارة مركزية تتولى بنفسها رسم سياسته واصدار قراراته الهامة ، ثم تركيز بقية القرارات فى أيدى مديريه قد فوتا على صغار الرؤساء فرصة اتخاذ قرارات يكون من شانها التاثير على العلاقات الرئاسية • يضاف الى ذلك سعى هذا التنظيم الى ترشيد سياسته وتقنين عملياته وتركيز عملية اتخاذ قراراته فى أيدى فنيين يتولون الاشراف الدقيق على النشاطات المختلفة ، عاونهم على ذلك صغر حجم التنظيم وضيق نطاق عملياته وحرصهم على رسم خطة دقيقة تفصيلية لكل النشاطات الانتاجية التى يمارسها التنظيم • ولقد ساعدت هذه الظروف الادارة الاقليمية على القبض على مقاليد الامور وتركيز كل القرارات الهامة فى يدها ، فتجنبت بذلك التوترات التى شهدها التنظيم القديم ، وسعت بعد ذلك الى تدعيم العلاقات بين مختلف العاملين وتعميق احساسهم بالولاء للتنظيم •

ولقد كان لهذه الظروف التنظيمية والسياسية تاثيرا بالغا على ثقة المرءوسين فى رؤسائهم • ففى التنظيم الحديث ذكر ٦٧٫٥٪ من أفراد عينته ان رؤسائهم يعبرون بالفعل عنهم أمام الادارة عندما يطلبون اليهم ذلك ، بينما لم يذكر سوى ٥٨٫٦٪ من افراد عينة التنظيم القديم • ولا نستطيع أن نفسر هذا التفاوت الا فى ضوء الظروف التنظيمية والسياسية التى شكلت العلاقات الرئاسية فى أقسام التنظيمين ، فالتنظيم القديم ـ كما أوضحنا فى الفصل السابق ـ لجأ الى تدعيم أوضاع الرؤساء عن طريق منحهم مسئوليات واختصاصات تضمن لهم ضبط اقسامهم واداراتهم • وحينما لجأ الى ذلك حصر قنوات الاتصال فى الرئيس المباشر الذى ما لبث أن أصبح حلقة الوصل بين المرءوسين والادارة العليا • ولقد مكنه ذلك من الحصول على وضع استراتيجى فى التنظيم تمثل فى اعتماد الادارة العليا عليه فى ممارسة الضبط ومنحه مزيدا من القوة والنفوذ داخل قسمه فى الوقت الذى كان امام العمال ـ بصفة خاصة ـ رمزا للادارة وحامى تعليماتها وأوامرها • ولقد أحس العمال حينئذ انهم يدورون فى حلقة مفرغة تبدأ من الرئيس المباشر وتنتهى به • لذلك نجد أن الذين اتخذوا موقفا ايجابيا من رؤسائهم اما أن يكونوا على صلة شخصية وثيقة بهؤلاء الرؤساء ، أو أن يكونوا من « السعداء » الذين حالفهم الحظ برئيس لا تربطه بالادارة العليا صلة وثيقة بحكم وظيفته أو بحكم طبيعة القسم الذى يشرف عليه •

ويبدو أن حظ أفراد التنظيم الحديث كان أسعد من حظ قرنائهم فى التنظيم القديم • فلكى يدعم التنظيم الحديث العلاقات بين أفراده ، رفع شعار التعاون والولاء له ، حتى يتفادى التنظيم بذلك ظهور صراعات تؤثر على بنائه وتهدد مكانة مديرية أمام الادارة المركزية • ولقد دفع ذلك بمديرى هذا التنظيم الى ممارسة تاثير سيكولوجى على العاملين حينما كانوا يرددون خلال اجتماعاتهم بهم أن الهدف من الوظائف الرئاسية ليس هو التحكم والقهر ، بل التوجيه والاشراف الهادىء الذى يجب أن يمارسه المشرفون ـ على العمال خلال آدائهم لعملهم • ولكى يتمكن المديرون من ممارسة هذا التاثير السيكولوجى لجاوا الى مطالبة العاملين بخلق « الجو الاسرى » حتى يستطيع التنظيم أن يحقق أهدافه الانتاجية ، وحتى يستطيع العاملون بعد ذلك أن يحققوا أهدافهم الشخصية المتمثلة فى ضمان الحصول

على اعلى معدل من الارباح التى يحققها التنظيم . وعلى الرغم من صعوبة عزل هذه الظروف عن اهداف المديرين وتدعيم مكانتهم واثبات وجودهم أمام الادارة المركزية ، الا أن الاساليب التى استخدمها هؤلاء المديرون قد خلقت ظروفا تنظيمية وسياسية استطاع التنظيم ان يفيد منها فائدة محققة .

ونستطيع ان نجد لكل ما سبق تجسيدا فى موقف واقعى وضعنا فيه أفراد العينتين . ويقوم هذا الموقف على تحديد درجة حرص الرؤساء على تقوية علاقاتهم بالمرءوسين . وحينما حصلنا على الشواهد الكمية المعبرة عن هذا الموقف ،أدركنا أن تفسيرنا للمواقف الاربعة السابقة لم يبعد عن الحقيقة كثيرا . ففى التنظيم الحديث اقر ٧٤٫١٪ من أفراد عينته أن رؤساءهم المباشرين يسعون باستمرار الى تقوية علاقاتهم الشخصية بهم ، بينما لم يذكر ذلك سوى ٥٨٫٧٪ من أفراد عينة التنظيم القديم . وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن الفرق بين النسبتين كان دالا احصائيا عند مستوى ٠١ر (١) . ومن الطبيعى أن موقف أفراد كل من العينتين نابع من الظروف السياسية والتنظيمية التى تحكم التنظيمين . ففى التنظيم القديم يخضع الافراد لسلطة رئاسية تقوم على احترام الرؤساء وتبجيلهم ، والسعى الى تدعيم مراكزهم واوضاعهم عن طريق التقرب اليهم وتنفيذ تعليماتهم وأوامرهم حتى ولو تعارض ذلك مع الغالبية العظمى لاعضاء التنظيم والمتمثلة فى العمال وصغار الموظفين . ولا نتوقع من هذا النمط من السلطة أن يسعى الرؤساء الى تقوية علاقاتهم بالمرءوسين الا لهدف معين يفيدهم فى علاقاتهم بالادارة العليا . ولقد دهشت كثيرا حينما تبين لى خلال المقابلات الجماعية التى عقدتها مع عمال الغزل ادراك هؤلاء العمال لذلك الجانب من علاقة رؤسائهم بالادارة العليا، ثم ازدادت دهشتى حينما ذكر العمال شواهد تدعم هذه العلاقة ، وهى شواهد اكدتها مجموعة من ذوى المهن الفنية العليا الذين تختلف مصالحهم - بالضرورة - عن مصالح العمال .

وعندما حاولنا دراسة هذا الجانب من علاقة المرءوسين بالرؤساء فى التنظيم الحديث ، اتضح لنا أن ظروفا تنظيمية وسياسية أخرى لعبت دورها

---

(١) ت = ٢٫٧٥

فى تشكيله . فخلال سعى ادارة التنظيم الى تدعيم التعاون والسلام بين الفئات المختلفه حتى تتمكن هذه الادارة من تدعيم موقفها امام الادارة المركزيه نجدها تلجأ الى الحد من قهر السلطة الرئاسية مستبدلة اياها بما نستطيع أن نطلق عليه هنا « روحا صناعية جديدة » تقوم على الولاء الشديد للتنظيم والارتباط الشديد به وبرموزه . ولكى تتمكن الادارة من تدعيم هذه « الروح » شجعت المرءوسين على تغيير نظرتهم للرؤساء ، فبدلا من أن يكونوا رمزا للسلطة أصبحوا رمزا للخبرة والمعرفة الفنية . ولنا أن نتوقع بعد ذلك ذوبان العناصر البيروقراطية التى ابرزها التسلسل الرئاسى . والشىء الذى يستحق التسجيل هنا هو أنه فى الوقت الذى كانت تسعى فيه الادارة الاقليمية الى تدعيم موقفهم أمام الادارة المركزية لم تلجأ الى العناصر البيروقراطية لكى تدعم سلطاتها على الافراد كما هو الحال فى التنظيم القديم ، بل لجأت الى تذويب هذه العناصر لكى تخلق ظروفا تنظيمية مرنة تمكنها من تحقيق توحد الافراد مع الادارة أولا ثم مع التنظيم ككل بعد ذلك .

ولقد انعكست المواقف الخمس السابقة على تصور أفراد التنظيمين لنمط الرئيس المثالى . ففى التنظيم القديم قدم الذين عانوا من تعسف الرؤساء وسيطرتهم نمطا مثاليا للرئيس جاء تعبيرا حقيقيا عن مشاعر الاشياء التى كانوا يحملونها نحو رؤسائهم . فلقد ذكر ٨٥٫٣٪ من أفراد هذا التنظيم أن الرئيس المثالى فى نظرهم هو ذلك الذى يتمتع باخلاق طيبة . ولقد وسع هؤلاء الافراد من مفهوم « الاخلاق الطيبة » ليشمل حسن معاملته المرؤسين ، ووقوفه الى جانبهم وقت الحاجة ، والموضوعية والحياد فى معاملته اياهم . وحينما يربط هؤلاء الافراد هذه الخصائص بنمط الرئيس المثالى ، فانهم يحاولون اسقاط ما افتقدوه فى رئيسهم ورسم صورة مثالية – الى حد ما – لما ينبغى أن يكون عليه رئيسهم . أما أفراد التنظيم الحديث فلم يؤكدوا كثيرا مفهوم « الاخلاق الطيبة » (٥٩٫٢٪) ، بل ان مقابلاتى مع عمال قسم « هندسة المصنع » قد كشفت عن أن هذا المفهوم لم يكن يحتل اهمية كبيرة فى تصورهم للنمط المثالى للرئيس ، بل انهم ضيقوا من نطاقة ليقتصر على الحياد فى معالجة المرءوسين . ومن الواضح أن تصورهم هذا يعكس « الروح الصناعية الجديدة » التى تبنتها الادارة الاقليمية ، والتى تمكنت من

خلالها القضاء على كل ما يمكن ان يخلق صراعا أو توترا بين مختلف فئات التنظيم • وكنتيجة لذلك نجد أفراد هذا التنظيم يستبدلون خاصية « الاخلاق الطيبة » التى يجب أن تتوافر فى الرئيس بخاصية أخرى هى مهارته ودرايته وكفاءته فى العمل (٧٠ر٨ ٪) • ولقد فرض هذه الخاصية اعتماد الوظائف الاشرافية فى هذا التنظيم على درجة عالية من المهارة ، فرضها التعقد التكنولوجى ودقة اجزاء المنتج وتعرض هذا المنتج للتغير المستمر •

ولا نستطيع أن نقنع بتفسير النمط المثالى للرئيس الذى قدمه أفراد التنظيمين تفسيرا ظاهريا ، ذلك لان هذا النمط لم يظهر من فراغ تنظيمى • ففى التنظيم القديم نجد تأكيدا واضحا على خاصيتين هامتين هما : موضوعية الرئيس فى علاقاته بالمرءوسين (٥٧ر٣ ٪) ، ودفاعه عن المرءوسين أمام الادارة العليا (٥٠ر٧ ٪) وعندما نفذنا الى الواقع التنظيمى الذى عبر من خلاله أفراد هذا التنظيم عن النمط المثالى للرئيس ، وجدنا أن هذا النمط يمثل استجابة طبيعية لعلاقات رئاسية اتسمت بقدر كبير من « الخصوصية » فى معاملة المرءوسين ، وتميزت بنزعات وصولية تمثلت ــ بالفعل ــ فى سعى الرؤساء الى تدعيم أوضاعهم بتدعيم اوضاع مديرى الادارة العليا • ولقد جاء ذلك كله على حساب جوانب تنظيمية أخرى كان من الممكن أن يشير اليها هؤلاء الافراد عند تعبيرهم عن النمط المثالى للرئيس • فهم لم يهتموا ــ مثلا ــ بتوضيح كفاءة الرئيس فى العمل ، لان مسألة الكفاءة لا تعنيهم بقدر ما تعنيهم قدرة الرئيس على اقامة علاقات طيبة مع مرءوسيه ، علاقات قوامها الموضوعية والحياد والولاء للقسم الذى يراسه لا للادارة العليا • أما أفراد التنظيم الحديث فلم يهتموا بما اهتم به قرناؤهم فى التنظيم القديم ، لان اداراتهم الاقليمية ضمنت لهم سلاما حقيقيا وحالت بينهم وبين صراعات كان من الممكن أن تنشأ لولا أن الادارة تبنت استراتيجية ارتكزت على بث روح التعاون بين الافراد خشية تهديد وضعها أمام الادارة المركزية • ولعل ذلك هو السبب الذى من أجله اكد افراد هذا التنظيم خصائص لا ترتبط بسمات شخصية الرئيس بقدرماترتبط بكفاءته الفنيهوقدرته علىتنظيم أعمالمرءوسيه تنظيمادقيقارشيداء

وإذا كان تحليلنا السابق قد كشف عن جانب من العلاقات الرئاسية السائدة بين أقسام التنظيمين ، الا أنه لم يكشف عن طبيعة العـــــلاقات الاجتماعية السائده بين جماعات العمل ، وهى علاقات لا تقل فى خطورتها عن العلاقات الرئاسية ، لأنها تسهم أيضا ـ وبنفس الدرجة ـ فى تحديد طابع توازن القسم التنظيمى • وحينما حاولت دراسة العلاقات الاجتماعية داخل جماعات العمل حصلت على شواهد كمية وكيفية تكشف عن أن هذه العلاقات ظهرت وتطورت كاستجابة للظروف التنظيمية والسياسية والاقتصادية التى خضع لها التنظيمان • ففى التنظيم الحديث أقر ٨ر٦٥٪ من أفراد عينته أن لهم ـ بالفعل ـ صداقات بزملاء يعملون معهم فى نفس الوقت ، وفى التنظيم القديم أقر ذلك أيضا ٧ر٧٠٪ من أفراد عينته • من الواضح اذن أن كثافة العلاقات الاجتماعية واحدة تقريبا فى أقسام التنظيمين ، لكن الامر يحتاج الى مزيد من التأمل والتحليل •

ان العوامل التى دفعت أفراد أقسام التنظيم القديم الى اقامة علاقات صداقة مع زملائهم تختلف ـ ان لم تتعارض ـ عن تلك التى دفعت قرناءهم فى التنظيم الحديث الى ذلك • ففى الاول (القديم) لجأ أفراده ـ وأغلبهم من العمال ـ الى اقامة هذه العلاقات كرد فعل لتعسف المشرفين والملاحظين فى أحكامهم عليهم ، وكاستجابة لتلك العلاقة الغامضة التى تربطهم بالادارة العليا • ولقد كانت هذه العلاقات هى الحل الوحيد الممكن الذى من خلاله يستطيعون اقامة جبهة قوية تقف فى مواجهتهم • ويبدو أنهم حققوا نجاحا ملحوظا من خلال هذه الاستراتيجية ، حينما تمكنوا من تنظيم احتجاج عام على رؤسائهم وعلى مديرى الادارة العليا بعد أن فشل التنظيم فى تحقيق أرباح• ولقد استشعر العمال احساس الانتصار عندما نقلت مؤسسة الغزل والنسيج رئيس مجلس الادارة الى وظيفة أخرى وعينت بدلا منه رئيسا آخر • ولعل ذلك يستطيع أن يفسر لنا انه برغم كبر حجم أقسام هذا التنظيم وعدم ملاءمتها لاقامة علاقات مواجهة قوية بين العمال ، والظروف التكنولوجية والفيزيقية التى فرضت على العمال العزلة خلال أدائهم لعملهم ، برغم ذلك كله استطاع العمال أن يقيموا علاقات أولية قوية لكى يدعموا موقفهم أمام الملاحظين والمشرفين ، ولكى يثبتوا للادارة العليا انهم أحق من هؤلاء المشرفين

بالثقة ، لأنهم هم عماد التنظيم ، وهم الذين تعتمد عليهم هذه الادارة اعتمادا حقيقيا ·

اما علاقات جماعات العمل فى التنظيم الحديث فكانت علاقات مقصودة الى حد بعيد ، سعت الى اقامتها الادارة الاقليمية وحاولت خلق الظروف الملائمة لتدعيمها · وهنا نجد هذه الادارة مدفوعة بأيديولوجيه خاصة تبنتها لكى تقف فى موقف تستطيع من خلاله مواجهة بطش الادارة المركزية وقسوتها ثم تدعيم مكانتها فى هذه الادارة فى الوقت الذى تضمن فيه اقامة علاقات طيبة بين مختلف فئات العاملين · ولقد عاون على ذلك عوامل تنظيمية أخرى لعل اهمها صغر حجم أقسام هذا التنظيم وتشابك عملياته الانتاجية · ولقد بدا ذكاء الادارة الاقليمية واضحا حينما حاولت الافادة من هذين العاملين فى تدعيم مكانتها فى الادارة المركزية وفى تثبيت وضعها فى التنظيم · فهى لم تتردد فى استغلال صغر حجم التنظيم كمبرر للمطالبة بتحقيق « جو أسرى » تشيع فيه علاقات « المودة والحب » ، ولم تتردد بعد ذلك فى استغلال تشابك عمليات المنتج فى تدعيم هذه العلاقات ، حينما رفعت شعارات تشير الى أن جودة المنتج تتوقف على تعاون العمال وتكاتفهم ، وأن تقصير أى منهم سينعكس بالضرورة عليهم جميعا ·

ثانيا ـ التنظيم كنسق : توازنه وتكامله

كشف تحليلنا السابق عن ديناميات التكامل على مستوى الاقسام التنظيمية · بيد أن هذا التحليل لا يستطيع وحده أن يعكس لنا حقيقة ما يدور على مستوى التنظيم ككل ، لان المشكلات التى تنشأ على مستوى التنظيم ككل تختلف فى مصادرها ونتائجها عن تلك التى تنشأ على مستوى أقسامه الفرعية · وعلى الرغم من أن تحليلنا السابق قد فرض علينا ـ فى بعض الاحيان ـ الصعود الى مستوى التنظيم ، الا أن هذا الصعود كان مطلبا ضروريا لتفسير بعض المشكلات الخاصة تفسيرا شاملا · فالقسم التنظيمى وان كان يتمتع بقدر من الاستقلال ، الا انه فى الوقت عينه وحدة تنظيمية تابعة لوحدة تنظيمية أكبر تتأثر بما يحدث فيها وما يطرأ عليها · ومن المتوقع بعد ذلك أن يتناول تحليلنا هنا المشكلات التنظيمية العامة المرتبطة بتوازن وتكامل التنظيم بوصفه نمطا كليا يسعى الى تحقيق أهداف محددة·

وعندما حاولنا دراسة توازن التنظيم لجأنا الى مشكلة تنظيمية عامة تمثل جوهر هذا التوازن وتعكس كثيرا من الديناميات السائدة عن التنظيم . ففى سياق دراستنا لعلاقة الادارة العليا بالافراد اتضح لنا أن ثلثى أفراد التنظيم الحديث (٦٥٪) يستشعرون القرب من ادارة تنظيمهم ، بينما لم يعبر عن هذا الاحساس سوى ٤٢٪ من أفراد التنظيم الحديث . وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن الفرق بين النسبتين كان دالا احصائيا الى حد بعيد (٠٠١ر) (١) . ومن الطبيعى أن يدعم هذا الفرق تفسيرنا السابق لعلاقة الادارة العليا بالافراد فى كل من التنظيمين ، تلك العلاقة التى كانت فى التنظيم الحديث قائمة على ايديولوجية تبنتها ادارته لكى تحقق أفضل توفيق ممكن بين حرصها على تدعيم مكانتها أمام الادارة المركزية وتثبيت سيطرتها على التنظيم بطرق خفية أشرنا اليها فى مواضع سابقة . ولقد اتخذت هذه العلاقة فى التنظيم القديم شكلا مختلفا ومعقدا الى حد ما . فثمة توتر دائم بين العمال ورؤسائهم ، امتد بعد ذلك ليشمل الادارة العليا حينما طرأت احداث تنظيمية كبرى زادت هذا التوتر حدة وشدة . وفى مقابل ذلك نجد تحالفا دائما بين الادارة العليا وذوى الاوضاع الرئاسية وخاصة أولئك الذين يستطيعون - بحكم وظائفهم - ممارسة السلطة والقهر على طبقة العمال بصفة خاصة .

وبرغم وضوح العلاقة بين الادارة العليا والافراد فى كلا التنظيمين ، الا انها لا تزال بحاجة الى كشف ابعادها والقوى التى ساهمت فى احداثها . فلقد أوضحت شواهدنا الكمية والكيفية أن أفراد الاقسام الادارية والمالية فى التنظيم القديم قد عبروا عن احساسهم الشديد بالقرب من الادارة العليا ، بينما عبر أفراد الاقسام الانتاجية عن ضعف هذه الاحاسيس ووصولها فى بعض الاحيان الى درجة العداء . ولا نستطيع الاكتفاء بالاعتماد على موقع هذه الاقسام من الادارة العليا . فبرغم أهمية هذا الموقع فى تحديد علاقتها بهذه الادارة ، آلا ان الامر يتطلب منا فحص العوامل التى منحت هذا الموقع الاهمية الخاصة التى احتلها فى هذا التنظيم . ولقد اجريت حول هذه النقطة مقابلتين حرتين ، الاولى مع أحد مديرى الادارة العليا ، والثانية مع اثنين

---

(١) ت = ٣ر٩

من كبار موظفى الادارة المالية والادارية . وفى المقابلة الاولى أوضح المدير الكبير ان اهمية الاقسام الادارية والمالية بالنسبة للادارة العليا تعود الى المهام لتى تقوم بها هذه الاقسام ، فهى تتولى كل الامور المتعلقة بميزانية التنظيم والتوظيف والمحافظة على النظام وتدعيمه ، فضلا عن الامور الاخرى المتعلقة بأمنه وعلاقاته بالعالم الخارجى . أما فى المقابلة الثانية فقد أشار الموظفان الكبيران الى اهمية قسميهما بالنسبة للادارة العليا من منظور مختلف الى حد ما . فالادارة العليا هى مصدر التوجيه المباشر لقسميهما ، فى الوقت الذى يؤديا فيه وظائف تخدم بشكل مباشر الادارة العليا التى تتولى رسم سياسة التنظيم واتخاذ قراراته الهامة . وبغض النظر عن تصور الادارة العيا لوظيفة الاقسام الادارية أو تصور افراد هذه الاقسام للوظيفة التى تؤديها أقسامهم ، فان الحقيقة التى تستحق التسجيل هنا هى أن احساس أفراد الاقسام الادارية بالقرب من الادارة العليا يعود الى الارتباط العضوى بين هؤلاء الافراد بالادارة العليا ، ذلك الارتباط الذى فرضه وجود ادارة عليا مؤلفة من مديرين يرسمون من قمة التنظيم سياسته ويتخذون منها أيضا قراراته . ولكى يصدروا قراراتهم هذه لابد وأن يلجأوا الى صغار المديرين فى الاقسام الادارية لكى يحصلوا منهم على معطيات هذه القرارات .

ويبدو أن قرب افراد الاقسام الادارية من ادارة التنظيم الحديث لم يكن على نفس هذه الدرجة من الشدة ، ذلك لان الادارة الاقليمية تبنت منذ البداية ايديولوجية تقوم على تذويب الفوارق بين الاداريين والعمال حتى تتمكن من تدعيم « السلام » الذى كان هدفا لم تتحول عنه لحظة واحدة منذ انشىء التنظيم . ولقد فرضت هذه الايديولوجية على الادارة الاقليمية التقرب من العمال وربطهم بها ، وبذلت لتحقيق ذلك جهودا مضنية أشرنا الى بعضا منها فى موضع سابق . لذلك لم يكن من الغريب بالنسبة لنا أن نجد العمال وصغار الموظفين يعبرون لنا عن احاسيسهم بالقرب من الادارة العليا ورضائهم عن السياسة التى تتبعها هذه الادارة نحوهم ، بل لقد وصل الامر بفريق منهم الى حد القول بأن « العلاقة التى تربطهم بالادارة أوثق وأقوى وأعمق من العلاقة التى تربط الاداريين بها » .

كذلك أوضحت شواهدنا الكمية أن هناك ظروفا تنظيمية خالصة لم

تلعب دورا واضحا فى تدعيم احساس الافراد بالقرب من الادارة العليا • فعندما تم الربط بين مدى هذا الاحساس ووضوح اختصاصاتهم ، ظهر عدم التقاء واضح بين الظاهرتين على مستوى التنظيمين • وعندما تم الربط بين مدى هذا الاحساس والاتجاه نحو توزيع اختصاصات الوظائف الاساسية اتضح لنا وجود التقاء واضح على مستوى التنظيم القديم ، أكده اختبار (كا٢) الذى كانت قيمته دالة عند مستوى ٠٢ر (١) ، ومعامل الاقتران الذى بلغت قيمته ٣٨ر ، بينما لم يتضح لنا مثل هذا الالتقاء على مستوى التنظيم الحديث ، ومرة أخرى نجد هنا ما يدعم تفسيرنا السابق تدعيما جزئيا • ففى التنظيم القديم انعكست التوترات التنظيمية التى ظهرت فيه على العلاقة التى اقمناها بين هاتين الظاهرتين ، بحيث يمكننا القول ـ بصفة مبدئية ـ أن احساس افراد هذا التنظيم بالقرب من ادارته العليا كان متوقفا الى حد كبير على طبيعة اختصاصات وظائف مديرى هذه الادارة ، وتلك قضية أوضحناها فى موضع سابق بشىء من التفصيل •

وبرغم عدم ارتباط الظروف التنظيمية السابقة بقضية احساس الافراد بقربهم من الادارة العليا ، الا أن هناك ظرفا تنظيميا دعم هذا الاحساس وتشابك معه الى حد كبير • ويتمثل هذا الظرف فى مدى حرص الادارة العليا فى كلا التنظيمين على توضيح قراراتها للافراد ، ففى التنظيم الحديث اتضح أن هناك التقاء واضحا بين الاحساس بالقرب من الادارة العليا وحرص هذه الادارة على توضيح قراراتها لافرادها حيث كانت قيمة (كا ٢) دالة عند مستوى ٠١ر (٢) • أما معامل الاقتران فقد بلغ ٥١ر٠ وفى التنظيم القديم كانت قيمة (كا ٢) دالة أيضا ولكن عند مستوى أبعد (٠٠١ر) (٣) • مما ترتب عليه ارتفاع معامل الاقتران ليصل الى ٧٤ر٠ ولا شك ان تحليلاتنا السابقة قد تضمنت بداية للعلاقة بين هاتين الظاهرتين ، لانها أوضحت كيف أن بناء الاتصال فى التنظيمين كان عاملا حاسما من العوامل التى حددت

---

(١) كا٢ = ٥٫٢٤

(٢) كا٢ = ٦٫٦٧

(٣) كا٢ = ٢٦٫٦١

موقف الافراد من الادارة العليا ، ذلك الموقف الذى كان سلبيا الى حد بعيد فى التنظيم القديم بحكم التوترات التنظيمية التى سادته ، والذى كان ايجابيا الى حد بعيد فى التنظيم الحديث بحكم الايديولوجية التى تبنتها ادارته •

ويبدو أن العمال فى كلا التنظيمين كانوا أكثر الجماعات المهنية بعدا واغترابا عن الادارة لعليا • فلقد عزى ٤٣ر٦٪ من الذين أقروا البعد عن الادارة العليا فى التنظيم الحديث ذلك الى طبيعة العمل الذى يمارسونه فى مقابل ٣١ر٨٪ فى التنظيم القديم • ولقد عبر لنا فريقان من عمال التنظيمين ، الأول يعمل فى « قسم الغزل » التابع للتنظيم القديم ، والثانى يعمل فى « قسم مراقبة الجودة » التابع للتنظيم الحديث عن جانب من هذا الموقف • بيد ان طريقتهما فى التعبير تعكس واقعا تنظيميا مختلفا أشد الاختلاف • ففريق التنظيم الحديث لم يرجع اغترابه عن الادارة العليا الى أساليب معينة تمارسها هذه الادارة عليهم ، بل يرجعه الى طبيعة العمل ذاته التى تفرض عليهم عزلة عما يدور على مستوى الادارة • فالاغتراب اذن أساسه تكنولوجى وليس ادارى ، لأن الظروف السياسية التى خضعت لها الادارة الاقليمية فرضت عليها التقرب الى العمال حتى تتمكن من تحقيق أهداف التنظيم وتدعيم وضعها أمام الادارة المركزية • أما فريق التنظيم القديم فقد عزى اغترابه عن الادارة العليا الى عوامل ادارية خالصة اهمها انشغال الادارة العليا بمصالحها الخاصة وعدم سعيها للاقتراب من العمال وتدعيم صلتها بهم ، على الرغم من ان الظروف التكنولوجية التى يعمل فى ظلها هؤلاء العمال تمثل مجالا خصبا لنمو الاغتراب ليس عن الادارة العليا فحسب ، بل عن مختلف فئات التنظيم • ولقد تأكد ذلك لنا حينما ذكر ٣٢ر٩٪ من هؤلاء الافراد أن أحد أسباب احساسهم بالاغتراب هو عدم سعى الادارة العليا الى الاقتراب منهم وتدعيم الصلة بهم ، بينما لم يذكر سوى ٢٠ر٥٪ من قرنائهم فى التنظيم الحديث •

وهناك بعد ذلك ظرف تنظيمى هام عاون على تشكيل علاقة العمال بصفة خاصة بالادارة العليا فى التنظيمين هو الحجم • ففى التنظيم القديم عزى ١٦ر٥٪ من الذين استشعروا البعد عن الادارة العليا ذلك الى كبر حجم

التنظيم الى الدرجة التى أصبح بمقتضاها عائقا حال بينه وبين تحقيق نظام اتصال جيد ، بينما لم يقر ذلك سوى ٢ر٥٪ من قرنائهم فى التنظيم الحديث. وعندما أجرينا تحليلا احصائيا على هاتين النسبتين اتضح أن الفرق بينهما كان دالا احصائيا الى حد بعيد (٠٠١ر) (١) . على اننا لا نستطيع أن نقبل هذا التاثير الكبير للحجم التنظيمى ، فهو وان كان يرتبط باغتراب العمال وصغار الموظفين عن الادارة العليا ، الا أن هناك ظروفا تنظيمية وسياسية اخرى لعبت دورا فى هذا المجال لا يمكن اغفاله . فاذا ما صاحب كبر الحجم عدم حرص الادارة العليا على الاقتراب من العمال وتدعيم صلتها بهم وتحسين قنوات الاتصال كما هو الحال فى التنظيم القديم ، فستكون النتيجة الحتمية لذلك هى احساس العمال بالاغتراب والانفصال عن هذه الادارة . ومن هنا يمكن القول أن الحجم التنظيمى لا ينهض وحده عاملا مستقلا يحدد موقف العمال من الادارة ، ولكن دوره ووزنه فى هذا المجال يتوقف على ظروف اخرى كثيرة . ولقد افادت ادارة التنظيم الحديث افادة بالغة من صغر حجم التنظيم ، فتبنت ايديولوجية كان احد دعائمها بث « الروح الاسرية » فى نفوس أفراده حتى تضمن تحقيق السلام بينها وبين هؤلاء الافراد ، وحتى تتمكن بعد ذلك من تدعيم مكانتها أمام الادارة المركزية . ولا نستطيع أن نذهب هنا الى أن صغر حجم هذا التنظيم كان الظرف التنظيمى المثالى الذى مكن ادارته الاقليمية من بث هذه « الروح الاسرية » ، ولكنه كان ظرفا احسنت هذه الادارة استغلاله فى تدعيم مكانتها ووجدت فيه ما يتسق مع الايديولوجية العامة التى تبنتها . ومن خلال هذا الموقف يمكننا أن نستنتج أن موقف الادارة الاقليمية من الادارة المركزية كان سيفرض عليها أيديولوجية تقوم على توازن التنظيم حتى ولو كان هذا التنظيم ذا حجم كبير .

ويبدو أن التنظيمات الشعبية كانت سببا من أسباب اغتراب العمال عن الادارة العليا فى التنظيم القديم . فلقد عزى ١٦ر٥٪ من الذين أقروا احساسهم بالبعد عن الادارة العليا ذلك الاحساس الى عدم فعالية التنظيمات الشعبية وعلى الاخص للتنظيم السياسى ، وعدم قدرتها على احداث تقارب بين الادارة

---

(١) ت = ٢١ر٤

والعاملين ، بينما لم يذكر ذلك سوى ١ر٥٪ من قرنائهم فى التنظيم الحديث • ولقد كشف اختبار « ت » عن وجود فارق دال احصائيا بين النسبتين عند مستوى ٠١ر (١) • على أن موقف التنظيم السياسى يتطلب منا هنا وقفة قصيرة نحلل فيها علاقته بالادارة العليا والعمال • ففى التنظيم القديم اتخذ العمال من قادة التنظيم السياسى موقفا عدائيا نابعا من احساسهم بان أفراد هذا التنظيم ما هم الا أدوات طيعة فى يد الادارة العليا تستخدمها لاغراضها الخاصة المتمثلة فى محاولة اقناع العمال بسلوك الادارة العليا • أما هؤلاء القادة فهم – فى نظر العمال – فئة من الوصوليين والانتهازيين الذين أعمتهم مصالحهم الخاصة عن اداء لوظائف التى يجب أن يؤدونها والتقرب الى الادارة العليا على حساب العمال والواقع أن نظرة العمال الى هؤلاء القادة لم تكن تختلف كثيرا عن نظرتهم للمديرين ، أن لم تكن أسوأ بكثير • ولقد كشفت المقابلات الجماعية التى عقدتها مع عمال قسمى الغزل والنسيج عن اتجاه سلبى نحو هؤلاء القادة ، حتى أن البعض قد وصفهم بانهم جزء لا يتجزء من الادارة العليا ، وأن مهمتهم الاساسية التجسس على العمال لصالح الادارة وتقديم تقارير سرية توضح اتجاهات العمال نحوها والاحاديث التى تثار بينهم • ولقد عبر لى أحد هؤلاء العمال عن ذلك تعبيرا بليغا حين قال : « أن علاقة أعضاء لجنة العشرة بالادارة أقوى من علاقتهم برؤسائهم السياسيين » •

وعلى الرغم من أن ادارة التنظيم الحديث قد استقطبت قادة التنظيم السياسى ، الا أن هذا الاستقطاب كان لاسباب مختلفة تماما • فالادارة الاقليمية خلال سعيها الى حشد الجهود لتحقيق توازن التنظيم وتكامله ، لجأت الى قادة التنظيم السياسى واقنعتهم بأن أحد مهامهم معاونتها على تحقيق الاستقرار التنظيمى وخلق الظروف الملائمة التى تساعد التنظيم على اداء وظائفه ومهامه • ولقد وجد قادة التنظيم السياسى فيما ذكرته الادارة الاقليمية مطلبا ضروريا فاستجابوا لكثير من تعليماتها ، عاونهم على ذلك ما استشعروه لدى هذه الادارة من نية حسنة ورغبة حقيقية فى تدعيم استقرار التنظيم • ولم تغفل ادارة التنظيم الاشادة بفضل قادة التنظيم السياسى فى

---

(١) ت = ١٧ر٣

بعض المواقف ، كما لم تغفل الاستعانة بهم فى بعض الظروف • ولقد حققت هذه الادارة بذلك هدفا لم تستطع ادارة التنظيم القديم تحقيقه ، لأنها تمكنت من التوفيق بنجاح بين مصالحها المتمثلة فى تدعيم الاستقرار التنظيمى ومهمة قادة التنظيم السياسى المتمثلة فى الرقابة الشعبية لما يدور فى التنظيم •

وفى ضوء تفسيراتنا السابقة يمكننا أن نتوقع أن مبررات التحاق الافراد بالتنظيم واستمرارهم فيه تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على توازنه واستقراره • ففى التنظيم الحديث أقر أكثر من خمس افراد عينته (٢١ر٧ ٪) انهم التحقوا بتنظيمهم لأنهم وجدوا فيه امتيازات مادية ومهنية لم تتوفر كثيرا فى تنظيمات صناعية أخرى ، بينما لم يقر ذلك سوى ٦ر٦ ٪ من افراد التنظيم القديم • وعندما اجرينا اختبارا احصائيا على هاتين النسبتين اتضح أن الفرق بينهما كان دالا عند مستوى ٠٠١ر (١) • ومن الطبيعى أن تعكس هاتان النسبتان ظروفا تنظيمية بالغة الاختلاف ، بدت واضحة فى موقف آخر أشار فيه أكثر من نصف أفراد التنظيم القديم (٥٢ ٪) أن سبب التحاقهم بهذا التنظيم يعود الى أن العمل الذى يمارسونه فيه هو مصدر دخولهم التى يواجهون بها أعباء الحياة ، بينما لم يشر الى ذلك من أفراد التنظيم الحديث سوى ٣٦ر٧ ٪ • ولقد أوضح التحليل الاحصائى مرة اخرى أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا عند مستوى ٠٢ر٠ (٢) • ولو حاولنا النفاذ الى ما وراء هذه الشواهد الكمية ، لاحظنا أن مبررات التحاق افراد التنظيم الحديث به تنطوى على قدر من الايجابية • فالتنظيم ليس مجرد مكان عمل يحصلون منه على مكافاة فى مقابل اسهام ، ولكنه يتضمن عناصر ايجابية جعلتهم يفضلونه عظ سواه ويؤسرونه بالاستمرار فيه ، طالما ظلت هذه العناصر باقية فيه • أما مبررات التحاق أفراد التنظيم القديم به فكانت تقليدية الى أبعد حد ، ان لم تنطوى على عناصر سلبية • فعندما التحقوا بتنظيمهم لم يكن امامهم خيار أو تفضيل بينه وبين تنظيمات اخرى • ويبدو أن هذا الوضع لا يزال قائم حتى الآن • ففى المقابلات الجماعية التى عقدناها مع عمال الغزل والنسيج،

---

(١) ت = ٣ر٥٧

(٢) ت = ٢ر٥٥

اتضح أن فرصة هؤلاء العمال فى الانتقال الى صناعة اخرى كانت فرصا ضئيلة للغاية ، لأن بساطة عمليات هذه الصناعة وتعودهم على ممارستها لفترة طويلة شكلتا حاجزا نفسيا لم يستطع هؤلاء العمال تخطيه لكى يكتسبوا مهارات اكثر تقدما . ولقد سبب ذلك للعمال قلقا دائما مصدره الرغبة فى اكتساب مهارات جديدة تمكنهم من العمل فى التنظيم من مركز قوى وافتقادهم القدرة على اكتساب هذه المهارات .

بيد أن ذلك كله لا يمنعنا من تأكيد حقيقة عامة شاعت فى التنظيمين بدرجة واحدة تقريبا ، وهى انهما كانا يمثلان بالنسبة لافرادهما فرصة العمل المتاحة امامهم وقت أن التحقوا بهما . ولقد أقر ذلك ٥٦٫٧٪ من أفراد عينة التنظيم الحديث و ٥٨٫٧٪ من افراد عينة التنظيم القديم . ولا شك ان هذه الحقيقة تعكس ظواهر تنظيمية عامة أكثر مما تعكس ظواهر تنظيمية خاصة . فالتنظيمات الصناعية المصرية وقت نشأة التنظيم القديم كانت محدودة النطاق ، بحيث كانت فرصة العمل فيها أملا لكثير من الذين كانوا يسعون وقتئذ الى عمل صناعى يحقق دخلا اعلى من العمل الزراعى . وما ينطبق على التنظيم القديم ينطبق ـ بدرجة أقل ـ على التنظيم الحديث، نظرا لاتساع نطاق التنظيمات الصناعية ، وادخال صناعات جديدة لم تكن مألوفة ، كان هذا التنظيم واحدا منها وبرغم ذلك فلا يزال البناء المهنى الصناعى المصرى محدودا نسبيا ، لان التنظيمات الصناعية الجديدة لا تستوعب الا نسبة محدودة من قوة العمل الراغبة فى الالتحاق بهذه التنظيمات . ومن هنا يمكن القول أن مسالة الالتحاق بالتنظيم والاستمرار فيه تعد مسالة قدر لا تتدخل فيها الارادة الانسانية كثيرا . ولا ينطبق ذلك على العمال وحدهم ، ولكنه يشمل الجماعات المهنية الاخرى . ففى التنظيم الحديث ذكر لى عدد من مهندسيه أن التحاقهم بهذا التنظيم كان أمرا مفروضا عليهم ، لأن توزيعهم على التنظيمات المختلفة يخضع لسياسة عامة تتبعها الدولة .

وبرغم ما تعكسه مبررات الالتحاق بالتنظيم والاستمرار فى عضويته من دلالات اجتماعية وتنظيمية هامة تعبر عن طابع توازن التنظيم ، الا ان

هناك عوامل عديدة تستطيع أن تعكس بشكل مباشر ديناميات هذا التوازن. ولكى نبسط دراسة هذه الديناميات لجأنا الى عدد من الدلائل تشير فى مجموعها الى القوى التى أسهمت فى تشكيل توازن التنظيمين • وأول هذه الدلائل احساس الفرد بالدور الذى تؤديه وظيفته للتنظيم • فكلما ازداد الاحساس بأهمية هذا الدور توقعنا تكاملا أوضح وتوحدا أعظم مع التنظيم ولقد كشفت شواهدنا الكمية عن أن الغالبية العظمى من أفراد التنظيمين قد أقروا احساسهم باهمية وظائفهم ، وان بدا ذلك أوضح فى التنظيم الحديث منه فى التنظيم القديم • ففى الاول بلغت نسبتهم ٨٦ر٧٪ وفى الثانى بلغت ٧٦٪ • وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن الفرق بين النسبتين كان دالا احصائيا عند مستوى ٠٢ر٠ (١) • وبرغم ايماننا الشديد بصدق هاتين النسبتين ، الا أن الاعتماد المطلق عليهما ينطوى على تضليل وقصور ، ذلك لان النظرة العابرة لهما تشير الى أن أفراد التنظيمين يخضعون لظروف تنظيمية وسياسية متماثلة ، وهذا مالا تؤكده تحليلاتنا السابقة • فأفراد التنظيم الحديث عبروا عن أهمية وظائفهم فى التنظيم تعبيرا يكشف عن وعى عميق بهذه الأهمية • ولقد ساعد على ذلك اخذ ادارة هذا التنظيم بأساليب الادارة العملية التى تقضى بوضع كل عضو فى مكانه الملائم ، كما ساعدها على ذلك صغر حجم الجهاز الادارى وضيق نطاق العمليات الانتاجية • ومن الطبيعى أن تنعكس هذه الامور على نظرة الافراد لوظائفهم ، فاستشعروا اهميتها والدور الذى تؤديه للتنظيم • اما أفراد التنظيم القديم فقد عبروا عن أهمية وظائفهم فى التنظيم تعبيرا مطلقا ، لانهم يعتقدون أن وظائفهم قد أنشئت لكى تخدم اهداف التنظيم ، وهذا هو علة وجودها فى نظرهم •

وفى حدود هذا الاتجاه العام كشفت شواهدنا الكمية عن اختلافات ملحوظة داخل التنظيم الواحد • ففى التنظيم القديم اختلفت احاسيس الجماعات المهنية بأهمية المهام التى تؤديها باختلاف موقعها من الادارة العليا ونظرتها الخاصة الى النشاطات التنظيمية • فالكتبه وعمال الانتاج وعمال الخدمة كانوا أقل الفئات احساسا بالدور الذى تؤديه وظائفهم للتنظيم ، على

---

(١) ت = ٣ر٢٢

الرغم من انها تمثل جوهر نشاطاته واساس وجوده · ولا نستطيع أن نقنع بتفسير ذلك فى ضوء تصور جهل العمال بأهمية وظائفهم ، فذلك تفسير لا يستقيم مع حقيقة ادراك العمال للواقع التنظيمى الذى يعيشون فيه ادراكا عميقا · والشيء الذى يبدو متسقا مع تفسيراتنا السابقة هو أن ادراك العمال لأهمية وظائفهم لا ينفصل عن تصورهم للادارة العليا والمكانة التى تخلعها على الوظائف الادارية بصفة خاصة ولقد أكدت ذلك شواهد كيفية عديدة تشير فى مجموعها الى أن ادراك العامل لأهمية وظيفته لا ينفصل عن تقييم الادارة العليا لهذه الوظيفة ، وهو تقييم لم يكن عموما فى صالح العمال · وآية ذلك ما كشف عنه الشواهد الكمية الخاصة بالتنظيم الحديث · فالعمال ـ شأنهم شأن الجماعات المهنية الاخرى ـ يدركون الدور الذى تلعبه وظائفهم فى التنظيم · ولا نستطيع أن نفصل هذا الادراك عن ايديولوجية الادارة الاقليمية التى كانت تسعى باستمرار الى تدعيم هذا الادراك حتى تضمن تحقيق أعلى درجات الرضاء والاشباع للأفراد ·

ويحق لنا بعد ذلك أن نتعرف على العناصر القيمية التى تسند الانتظام فى نشاطات التنظيم ، لأن هذه العناصر تمثل بطبيعة الحال الأسس المعياريه المنظمة لأداء الأفراد · وعندما حاولنا دراسة هذه العناصر بدت أمامنا سمات ثقافية مشتركة تميز التنظيمين ، وان كان ذلك لم يمنع من وجود سمات ثقافية خاصة بكل منهما ، والوسيلة التى لجأنا اليها هنا هى التعرف على الدوافع التى تحفز أفراد التنظيمين الى المحافظة على معدلات عملهم وانتاجهم بعد ما اقروا بالفعل انهم يسعون الى المحافظة على هذه المعدلات · ولقد كان « الضمير » حافزا لحوالى نصف العينتين (٤٧ر٥٪ فى التنظيم الحديث فى مقابل ٥٢ر٧٪ فى التنظيم القديم) · على أن مقابلاتى الجماعية لعمال التنظيمين ـ بصفة خاصة ـ قد أوضحت أن مفهوم « الضمير » مفهوم واسع جدا تختلط فيه القيم الدينية بالقيم الاخلاقية بالقيم التنظيمية اختلاطا وثيقا · وليس أدل على ذلك من قول أحد عمال التنظيم القديم « : أن الذى يدفعنى الى المحافظة على معدل انتاجى هو خوفى من ربى وخوفى من السنة زملائى وخوفى من رؤسائى الذين لا يهمهم من أمرى سوى انتاجى » · ولقد سمعت خلال مقابلاتى الحرة عبارات كثيرة حول هذا المعنى تشير الى ان ذلك

المفهوم « الغامض » نسبيا يمثل وسيلة أساسيه من وسائل ضبط التنظيم وتوازنه • بيد أن ذلك لا ينفى وجود اختلافات داخلية على مستوى التنظيمين • فكلما ارتفع المستوى التعليمى وكلما ارتفع العمر ، زاد التاكيد على مفهوم « الضمير » كحافز يدفع الأفراد نحو المحافظة على أدائهم • ولعل من أطراف الحقائق التى يمكن تسجيلها هنا ، أن طبيعة النشاط التنظيمى أو قدم التنظيم ذاته لم يتدخلا كثيرا فى تأكيد هذا المفهوم • فلقد كان تصور أفراد التنظيمين لهذا المفهوم انعكاسا طبيعيا لتصور أفراد المجتمع ككل له ، من حيث أنه أداة من أدوات ضبط السلوك •

وبرغم وجود عناصر ثقافية أخرى شائعة فى التنظيمين ، الا أن الظروف التنظيمية التى خبرها التنظيمان قد خلقت ضوابط أكثر وضوحا وتحديدا وتقنينا ، ضوابط تحاول بشكل مباشر ضمان انتظام الاداء • ولقد كان الخوف من الجزاء أحد هذه الضوابط وأكثرها تأثيرا • ففى التنظيم القديم أقر ٦٦٪ من أفراد عينته أن الخوف من توقيع الجزاء هو الذى يجعلهم يحرصون باستمرار على الاحتفاظ بمعدلات انتاجهم ، بينما لم يقر ذلك سوى ٨ر٤٠٪ من أفراد عينة التنظيم الحديث ، ومن اليسير تفسير موقف أفراد التنظيم القديم اذا ما رجعنا الى تفسيرنا لطبيعة العلاقات الرئاسية فيه ، تلك العلاقات التى كانت تتسم بالتوتر والريبة والخوف فى آن واحد • ولقد فرضت هذه العلاقات على ادارة هذا التنظيم التلويح باستخدام الجزاءات المادية لكل من تثبت تقاريره انه قد قصر فى معدل الانتاج الذى فرضته الادارة • بيد أن مقابلاتى لكبار موظفى هذه الادارة ولعمال النسيج بصفة خاصة قد أوضحت أن هذا التلويح باستخدام هذه الجزاءات كان ميكانزما لجأت اليه الادارة لممارسة الضغط على العمال ، ولم يكن وسيلة لتحقيق الانتظام فى الاداء • ولم يكن غريبا بالنسبة لى ـ وسط هذه الظروف ـ أن أجد العمال على وعى بمقاصد الادارة العليا فى هذا المجال ، فلو سلمنا بما تشير اليه عباراتهم تسليما مطلقا امكننا القول أن العقاب كان هو الوسيلة الاساسية التى تستند اليها الادارة فى توجيه التنظيم وادارة أموره • على أن هذا العقاب لم يكن واضحا ـ بصفة خاصة ـ الا على مستوى العمال الذين يمثلون فى نظر الادارة العليا قاع التنظيم •

ولم يكن الأمر على هذه الحال فى التنظيم الحديث الذى نهجت ادارته الاقليمية سياسة تسامحية الى أبعد حد ، جعلتها تستنكر العقاب وتصفه للعمال بانه أبشع الاجراءات التى يمكن أن تلجأ اليها ادارة حكيمة · بيد ان الملاحظة الدقيقة لسياسة هذا التنظيم تكشف عن تناقض ظاهر بين ما تردده أمام العاملين وما تمارسة بالفعل · فلم يكن الأمر يخلو فى بعض الاحيان من توقيع جزاءات مادية قاسية على أولئك الذين ثبت لها تقصيرهم · وعلى الرغم من أن الادارة الاقليمية لم تكن تلجأ الى ذلك الا فى الحالات الصارخة ، الا انها كانت ادارة ذكية حقا ، لانها كانت تستغل هذه الحالات فى تأييد دعاواها التى تطالب بحشد الطاقات وبذل الجهود لتحقيق أهداف التنظيم ، ذلك التحقيق الذى كان بالنسبة لها قضية مصيرية تحدد فى النهاية موقفها أمام الادارة المركزية العنيفة · وكنتيجة لذلك كله وجدنا أفراد هذا التنظيم يتوحدون مع أهدافه المختلفة توحدا شديدا على نحو ما سنوضح فى الفصل العاشر · بيد أن الشىء الذى نود تسجيله هنا هو أن التوحد مع هذه الأهداف كان بالنسبة لحوالى ثلث أفراد هذا التنظيم (٣١ر٧ ٪) أمرا يدفعهم الى المحافظة على معدلات انتاجهم ، بينما لم يلعب مثل هذا الدور الا بالنسبة لحوالى ثمن أفراد التنظيم القديم (١٣ر٣ ٪) ·

ولا نستطيع أن نعالج العناصر القيمية التى تسند انتظام الاداء فى التنظيم دون أن نعالج أنساق المكانة فى التنظيم · وتبدو أهمية معالجة هذه الانساق اذا ما علمنا انها تعبر تعبيرا واقعيا دقيقا عن كثير من العناصر القيمة التى تحكم نشاطات التنظيم وما يرتبط بهذه العناصر من مثاليات وأهداف · ولقد وجدنا هنا مرة أخرى عنصرا قيميا مشتركاً بين التنظيمين عزى اليه أفرادهما تقديرهم للمكانة التى يحتلها الفرد فى التنظيم · ويتمثل هذا العنصر فيما أطلقوا عليه « الاخلاق » فلقد عزت نسبتان متكافئتان تقريبا (٩٠ر٨ ٪ فى التنظيم الحديث فى مقابل ٨٩ر٣ ٪ فى التنظيم القديم) تقدير الافراد طبقا لهذا العنصر · بيد أن تصور الافراد لمفهوم « الاخلاق » يتسع شأنه شأن مفهوم « الضمير » ليشمل أنماطا سلوكية بالغة التنوع والتعدد والتعقد · ولقد أوضحت ملاحظاتنا المباشرة أن هذا المفهوم كان يتخذ لدى الافراد ــ وخاصة العمال ــ معنى محددا نابعا من الواقع التنظيمى الذى

يعيشون فيه . « فالاخلاق » عند عمال التنظيم القديم هى الحياد والموضوعية فى معاملة المرءوسين ، وهى أيضا اتاحة فرصا متكافئة للعمال لكى يعبروا عما يعانون منه ، وهى اخيرا الود فى المعاملة والتعاون بين الرؤساء والمرءوسين ، هى باختصار « اخلاق » مهنيه تعبر عن مواقف تنظيمية صراعية . ولقد عبر لى أحد عمال النسيج عن ذلك بقوله : « الاخلاق الحقيقة فى نظرى هى أن يراعى المشرف ربه فى معاملته مع العمال» . ويبدو أن معنى «الاخلاق» عند عمال التنظيم الحديث يختلف عن ذلك الى حدما ، فهم وان كانوا يوافقون قرنائهم فى التنظيم القديم ، الا انهم يضيفون الى هذا المعنى عناصر جديدة أهمها ، اداء العمل على أكمل وجه ، وبذل أقصى الجهود لاتقانه واجادته . وآيـــة ذلك ما أشار اليه بالفعل كثر من نصفهم (٥٤٫٢٪) من أن الدقة فى أداء العمل هى اساس المكانة التى يمتلها الفرد فى التنظيم ، بينما لم يشر الى ذلك سوى ٣٠٫٧٪ من قرنائهم فى التنظيم القديم . ولقد جاء تعبير أفراد التنظيم الحديث عن هذا الجانب استجابة طبيعية لمطلب تنظيمى تكنولوجى ملح تمثل فى مراعاة جودة المنتج والسعى الى تحسينه بحكم دقه عملياته وتعرضها للتغير المستمر . ويبدو أن هذه النقطة لم تشغل بال قرنائهم فى التنظيم القـــديم كثيرا ، لأنهم يخضـــعون لعمليات تكنولوجية بسيطة كل البســـاطة ، بطيئة التغير الى أبعد حــــد . وبغض النظر عن الظروف التكنولوجية والتنظيمية المختلفة التى يخضع لها افراد التنظيمين ، الا أن تفاوتهم الشديد فى تأكيد عنصر الكفاءة فى العمل كمعيـــار للمكانة يعكس تفاوتا ثقافيا لا يمكن اغفاله . ففى التنظيم الحديث نلمس تأكيدا متزايدا على الاداء والكفاءة وكل ما يمكن ان ينطوى تحت لواء مفهوم « الرشد » ، بينما نجد فى التنظيم القديم تأكيدا متزايدا مقابلا على عناصر تقليدية لاتعبر عن الجوانب الرشيدة فى التنظيم . ولكى ندلل على ذلك يمكننا أن نستشهد فى الفقرة التالية بمثال واقعى حى .

ففى التنظيم القديم أكدت شواهدنا الكمية وملاحظاتنا الشخصية أن عمل الفرد فى ادارة هامة استراتيجية يمنحه مكانه خاصة فى التنظيم تميزه عن مكانه زملائه الذين يعملون فى ادارات اقل أهمية . وهذا ما اكده بالفعل ٣٧٫٤٪ من أفراد عينه هذا التنظيم ، بينما لم يؤكده سوى ٥٫٧٪ من افراد

عينة التنظيم الحديث ، واول ما تشير اليه النسبة المعبرة عن التنظيم القديم هو أن مكانة الفرد فى التنظيم قد ابتعدت عن معيار الكفاءة والانجاز لتقترب من معيار سياسى نابع من مركز القوة فى هذا التنظيم والمتمثل فى الادارة العليا وكل الادارات الاستراتيجية المرتبطة بها ارتباطا عضويا . ولقد نشأت أهمية هذه الادارات كاستجابة لمطلب الضبط والامتثال الذى حاولت الادارة العليا مواجهته بانشاء ادارات قوية ملحقة بها تتولى الاشراف على تنفيذ تعليماتها والامتثال لاوامرها ، ثم تخيرت بعد ذلك عددا من المديرين النشطاء الذين عرفوا بصلتهم الوثيقة بالادارة العليا وبقدرتهم على ممارسة السلطة والنفوذ فى شجاعة اذا ما استدعى الأمر ذلك . ولقد أحاط هؤلاء المديرون أنفسهم بهيبة مصدرها الارتباط الشديد بالادارة العليا والجراة فى اتخاذ القرارات الحاسمة ، ثم بدأوا فى الاستعانة بمساعدين يتولون الاشراف المباشر على الأقسام الانتاجية بصفة خاصة ورفع تقارير اليهم . ولقد خلقت هذه الظروف جميعها مراكز قوة ادارية على أساسها يحدد الأفراد مكانة الشخص فى التنظيم ، حتى ولو كان هذا التحديد لا شعوريا أو عن غير قصد. ولا نتوقع من تنظيم شأنه هكذا أن تلعب الكفاءة الفنية للفرد دورا خطيرا فى تحديد مكانته فيه . وربما عاون على ذلك الطابع التكنولوجى لنشاطات هذا التنظيم . تلك النشاطات التى لم تثر فى نفوس الافراد معيار الكفاءة الفنية كمحدد من محددات المكانة الاجتماعية فى التنظيم . وهكذا نلحظ أن هذا التنظيم قد ابتعد كثيرا عن نموذج « الرشد » الذى تقوم عليه التنظيمات الحديثة ليؤكد عناصر أخرى لاتتلاءم مع هذا النموذج ولا تتسق معه . ولقد أيدت هذه القضية النظرية شواهد كمية أخرى لعل أهمها استناد أفراد هذا التنظيم الى الاقدمية كمعيار لمكانة الفرد فى التنظيم . ولقد أكد هذا المعيار أكثر من ثلث أفراد عينته (٣٥ر٣٪) . وتبدو خطورة هذا التأكيد اذا ما علمنا أن الاقدمية تمثل معيارا منفصلا عن الكفاءة ان لم تتعارض معها فى بعض الاحيان . ومن هنا يبدو لنا بوضوح أن مكانة الفرد فى التنظيم القديم تميل الى الارتباط بعناصر تقليدية فرضتها مراكز القوة الادارية فيه ، بينما تميل مكانة الفرد فى التنظيم الحديث الى الاستناد الى عناصر رشيدة امتزيا أساليب الادارة العلمية التى انتهجتها ادارته الاقليميه وسعيها لتحقيق أهداف التنظيم خوفا من بطش ادارة مركزية قويه .

ومع التسليم بالدور الذى لعبته الصراعات المختلفة التى نشأت بين مختلف جماعات التنظيم القديم فى تحديد طابع توازنه ، ومع التسليم أيضا بالدور الذى لعبته الظروف المحيطة بادارة التنظيم فى تشكيل نمط تكامله ، الا أن هناك ظروفا تنظيمية ـ تكنولوجية خالصة لايمكن تجاهلها اذا ما اردنا أن نحدد بدقه الميكانزمات التى استعانت بها الادارتان فى تدعيم توازن التنظيمين. فلقد أفادت ادارة التنظيم الحديث من ضيق نطاق العمليات الانتاجية التى يقوم بها وما تتطلبة من تنسيق فى تدعيم العلاقات بين الأقسام والادارات المختلفة . ولقد ذكر لنا بالفعل ٧٢٫٥ ٪ من أفراد عينة هذا التنظيم أن العلاقة بين الأقسام والادارات المختلفة قوية الى أبعد حد ، بينما لم يذكر ذلك سوى ٢٨ ٪ من قرنائهم فى التنظيم القديم . وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا عند مستوى ٠٠١ر (١) . ولا نستطيع أن نفصل اهتمام ادارة التنظيم الحديث بتدعيم العلاقة بين أقسامه وادارته عن الايديولوجية العامة التى انتهجتها هذه الادارة ، كما لا نستطيع أن نفصله عن الظروف التكنولوجية الخاصة بهذا التنظيم . فالنظرة العابرة لنشاطاته ـ انتاجية كانت أم ادارية ـ تشير الى أن التنسيق بينها يعد مطلبا يتعين مواجهته بنجاح اذا ما أراد التنظيم أن يكون فعالا . ويتسع نطاق هذا التنسيق ليشمل تلك العمليات التى تضمن الحصول على المواد الخام سواء من الخارج أو الداخل حتى وصول المنتج الى المستهلك . ولقد استغلت الادارة الاقليمية مطلب التنسيق هذا بنشر شعار « التعاون » بين العاملين واذكاء الروح الوطنية بينهم ، وعلى الرغم من أن الادارة الاقليمية كانت تسعى بذلك الى تحقيق هدف تنظيمى شرعى ، الا أنها كانت تهدف فى الوقت عينه ـ وبنفس الدرجة من الأهمية ـ الى تدعيم مكانتها أمام الادارة المركزية . وكثيرا ما كانت تستغل بعض الظروف الطارئة فى حشد جهود العاملين . ولقد لمست بنفسى احد هذه الظروف حينما واجه التنظيم ضغطا خارجيا طارئا هو تأخر وصول المواد الخام من الخارج ، مما اضطره الى التوقف عن الانتاج لفترة معينة . وحينما وصلت اليه المواد الخام طالبت الادارة العاملين ببذل مزيد من الجهد لتعويض الفترة التى توقف فيها التنظيم عن الانتاج .

---

(١) ت = ٢٫٩

ولم يكن مطلب التنسيق بين أقسام التنظيم وادارته على نفس هذه الدرجة من الالحاح • فالتنظيم ـ كما نعلم ـ مؤلف من ادارات وأقسام تتمتع بقدر ملحـــوظ من الاستقلال نتيجة لتفويض الادارة العليا بعضـــا من اختصاصاتها لصغار المديرين لكى يحققوا ـ بدلا منهم ـ وظيفتى والامتثال• ولقد عاون على هذا الاستقلال أيضا كبر حجم التنظيم وتنوع نشاطاته • بيد أن ذلك كله لا يعنى أن ادارة هذا التنظيم لم تنشغل كثيرا بمسألة التنسيق • فكثيرا ما سمعت من صغار المديرين عبارات تشـــير الى أن التنسيق بين الادارات الانتاجية موضوع اهتمام الادارة العليا وخاصـــة ادارتى الغزل والنسيج ، لأن نشاط الاخيرة متوقف تماما على نشاط الأولى • ولقد اتضح لنا من خلال تحليل مضمون القرارات التنظيمية الصادرة خلال السنة المالية ١٩٦٩ ـ ١٩٧٠ أن هذه القرارات كانت تتناول أمورا تتصل بتنظيم العلاقة بين الأقسام المختلفه والادارة العليا أكثر مما تتناول أمورا تتعلق بتنظيم العلاقة بين اقسام ذاتها • بعبارة أخرى كانت هذه القرارات تنظم العلاقات الرأسية أكثر مما تنظم العلاقات الافقية •

ولا نستطيع أن نختتم هذه المناقشة دون أن نعالج قضية التوازن من منظور واسع نسبيا • فاذا كان التوحد بالتنظيم والاهتمام باموره يعكس ـ الى حدما ـ استقرار الفرد فيه ورضاءه عنه ، فلابد وأن يجد هذا التوحد له مجالا فى تصور الفرد لعلاقة التنظيم بالدولة • ولقد حاولنا دراسة هذه النقطة بالذات فطلبنا الى أفراد العينتين أن يذكروا لنا دجة اهتمام الحكومة بتنظيمهم وتتبعها لنشاطاته • وحينما حصلنا على التوزيعين بدت أمامنا فروق ملحوظة بين أفراد التنظيمين فى هذا المجال • فهناك شـــبه اجماع (٩٥٪) فى التنظيم الحديث على اهتمام الحكومة به وتتبعها لنشاطاته ، بينما لم يشر الى ذلك سوى ثلثى أفراد التنظيم القـــديم (٦٦ر٧٪) • وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا الى حد بعيد (٠٠١ر) (١) • ومن اليسير تفسير هذا الفرق فى ضوء شواهد كمية وكيفية عديدة اشرنا اليها فى مواضع متفرقة • بيد أن الحقيقة التى تستحق التسجيل هنا هى أن اجماع أفراد التنظيم الحديث

---

(١) ت = ٧ر١

على اهتمام الحكومة بتنظيمهم يعـود الى عدد من العوامل أهمها ظروف نشأته ، وطبيعة الايديولوجية الادارية السائدة فى هذا التنظيم ، والظروف السياسية العامة التى يخضع لها . فلقد ظهر هذا التنظيم الى حيز الوجود فى ظل النمو الصناعى الذى شهدته مصر خلال العقدين الاخيرين ، ذلك النمو الذى سندته ظروف التنمية الاقتصادية والاجتماعية التى أخذت بها مصر خلال هذه الفترة . ومن الطبيعى ان يكون هذا التنظيم ابنا شرعيا لهـذه الظروف التى لاتزال قائمة حتى الآن . ولقد احسنت ادارة هذا التنظيم استغلال هذه الظروف فى تدعيم مكانتها داخل التنظيم ، فتبنت بدورهـا ايديولوجية ادارية تقوم على ربط التنظيم بالظروف السياسية والاقتصادية التى تمر بها مصر ، ثم عمقت هذه الايديولوجية باظهار الوضع الخطير الذى يحتله التنظيم فى المرحلة الحالية من حيث انه مصدر للحصول على العملات الاجنبية التى هى مطلب أساسى للتنمية الاقتصادية والاجتماعية .

ومن منظور مختلف الى حـد ما يمكننا تفسير موقف أفراد التنظيم القديم . فبالرغم من أن علاقة هذا التنظيم بالدولة لاتختلف عن علاقة التنظيم الحديث بها ، الا أن أفراده ـ وعلى الاخص العمال ـ اتخذوا موقفا سلبيا ينطوى على نوع من اسقاط المشاعر . فهناك توتر دائم بين الادارة العليا والعمال بصفة خاصة ، ثم صراع مكشوف بين المستويات الرئاسية الدنيا والمرءوسين . وبغض النظر عن مزاعم كل من هذه الاطراف الا ن الشىء الذى أكدته ملاحظاتنا للعمال بصفة خاصة هو أن الحكومة ـ فى نظرهم ـ لاتهتم كثيرا بما تفعله الادارة العليا تاركة اياها تتصرف مع العاملين كيفما شاءت . ولقد ذكر لى اثنين من عمال النسيج : « لو كانت الحكومة مهتمة بالفعل بشركتنا لما حدث ما حدث ، ولما ساءت علاقاتنا بكبار المديرين ، ولما فشلت الشركة فى عدم تحقيق أرباح خلال العام الماضى . ولقد قدمنا مئات الشكاوى الى مؤسسة الغزل والنسيج ، ولكننا لم نلق اذنا صاغية تسمعنا ، وكل ما حدث هو تغيير رئيس مجلس الادارة ، دون أى تغيير فى سياسة المديرين الآخرين نحو العمال » .

وهناك شواهد كمية اضافية تدعم تفسيرنا السابق وتمنحه قدرا من الثبات ، فعندما تتبعنا الذين اقروا اهتمام الحكومة اتضح لنا ان مبررات

هذا الاهتمام تختلف اختلافا شديدا • ففى التنظيم الحديث عزى ٥ر٦٠٪ منهم هذا الاهتمام الى ظرف هام هو أن تنظيمهم يمثل رمزا لتقدم الصناعة فى مصر ، بينما لم يشر الى ذلك سوى ٢٢٪ من قرنائهم فى التنظيم القديم• وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا الى حد بعيد (٠٠١ر) (١) • بيد أن أفراد التنظيم القديم مالبثوا أن أكدوا طرفا آخر هو اتساق نشاط التنظيم مع السياسة الصناعية العامة التى تنتهجها الدولة ، تلك السياسة التى تقوم على تدعيم صناعة الغزل والنسيج بوصفها أكثر الصناعات المصرية قدما ورسوخا وأعظمها قدرة على تحقيق الارباح • ولقد أكد هذا الظرف ٧٠٪ من أفراد عينة هذا التنظيم ، بينما لم يؤكده سوى ٢ر٤١٪ من أفراد عينة التنظيم الحديث • وباستخدام اختبار (ت) أيضا اتضح أن الفرق كان دالا احصائيا الى حد كبير (٠٠١ر) (٢) •

وهكذا يبدو واضحا أن ادراك الافراد لعلاقة التنظيم بالدولة يتوقف على ظروف تنظيمية وسياسية خالصة خبرها الافراد وتمثلوها ثم اسقطوها على هذه العلاقة ولقد تجلى ذلك فى التنظيم القديم الذى عزى أفراده عدم اهتمام الدولة بتنظيمهم الى عاملين : الأول هو عدم تحقيق التنظيم للارباح (٤ر٤٧٪) ، والثانى اهتمام الدولة بالصناعات الناشئة أو الصناعات الأكثر أهمية (٤ر٦٨٪) • ولو أمعنا النظر فى هذين العاملين ، لاحظنا أن الأول منهما يمثل ظرفا استثنائيا مر به التنظيم وانعكس على علاقات العمال بالادارة العليا ثم انعكس مرة أخرى على تصورهم لعلاقة هذه الادارة العليا بمؤسسة الغزل والنسيج التى تشرف من بعيد على أعمال هذه الادارة . والتى هى فى نظر العمال ــ بصفة خاصة ــ رمزا للحكومة • أما العامل الثانى فهو انعكاس للعامل الأول ، وان كان يضيف بعد ذلك عنصرا آخر هو احساس الأفراد بان اهتمام الحكومة قد بدأ يتحول الى صناعات أخرى ترمز الى منجزاتها الصناعية وسعيها الحثيث الى الأخذ بالأساليب التكنولوجية المتقدمة التى حاولت ادخالها فى صناعات لم تكن صناعة الغزل والنسيج واحدة منها •

---

(١) ت = ٨ر٦　　　(٢) ت = ٩ر٤

ثالثا ـ ديموقراطية الادارة : أبعادها وفعاليتها

آثرت أن تختتم هذا الفصل بمناقشة قصيره لمشكلة الديموقراطية فى التنظيم فعلى الرغم من أننا قد مسسنا هذه المشكلة مرات عديدة فى مواضع سابقة ، الا أن اشاراتنا لها كانت تخدم سياقا مختلفا تمام الاختلاف • لذلك سنحاول هنا أن نلقى الضوء على أبعاد هذه المشكلة • بيد أن معالجتنا لها هنا ستكون محكومة بمعالجتنا الشاملة لقضيتى التوازن والتكامل فى التنظيم • وللقارىء أن يتوقع بعد ذلك أننا لن نعالج بشكل مستفيض الابعاد السياسية لمشكلة الديموقراطية ، لأن ذلك قد يبعدنا عن الهدف الذى خصصنا له هذا الفصل • ولقد دفعنا ذلك الى التركيز على قضية أساسية تعبر أدق تعبير عن جانب هام من ديموقراطية الادارة فى التنظيمات الصناعية المصرية وهو تمثيل العمال فى مجالس ادارتها • وتعود أهمية هذا التمثيل الى الفلسفة المعروفة التى قام عليها ، تلك الفلسفة التى أصبحت جزءا من ايديولوجية صناعية عامة تبنتها مصر منذ عام ١٩٦١ •

وعندما حاولت دراسة هذه القضية على مستوى التنظيمين حصلت على شواهد كمية متنوعة ، واجريت مقابلات حرة عديدة مع فئات مهنية مختلفة ومستويات رئاسية متباينة • بيد أننى بدأت هذه الدراسة بسؤال مثير وجهته لأفراد العينتين طلبت اليهم فيه أن يقدموا تقييما لمسالة تمثيل العمال فى مجالس ادارة تنظيمهم • ولقد اتضح بعد ذلك فروق ملحوظة فى تقييم أفراد العينتين لهذه المسالة ، فروق نابعة من واقع تنظيمى خبره هؤلاء الأفراد وعاشوه • ففى التنظيم الحديث أقر حوالى نصف عينته (٤٨٫٣٪) أن هذا التمثيل قد حقق فى تنظيمهم كل الأهداف التى وجد من أجلها بينما لم يذكر ذلك سوى قلة قليلة من أفراد عينة التنظيم القديم (١٢٪) • وعندما اجرينا اختبارا احصائيا على هاتين النسبتين ، اتضح أن الفرق بينهما كان دالا احصائيا الى حد بعيد (٠٠١ر) (١) •

ولو نفذنا الى الواقع التنظيمى لاحظنا أن هاتين النسبتين لم تبعدا

---

(١) ت = ٦٫٨٥

عن هذا الواقع كثيرا • ففى التنظيمين حدث استقطاب للعمال المثلين فى الادارة العليا لأهداف مختلفة تماما • فادارة التنظيم القديم استقطبت هؤلاء العمال لكى تضم الى قوتها الادارية قوة عمالية صورية تستشهد بها عندما يحتج عليها العمال أو عندما يتسائلون عن شرعية بعض تصرفاتها • ولقد تأكد ذلك لى بشكل غير مباشر حين ذكر أحد كبار المديرين : « نحن لانعتمد على المثلين فى مجلس الادارة فى الأمور الاداريــــة أو الفنية ، لأن قدراتهم لا تسمح بذلك ، واهميتهم هنا هو اقناع زملائهم العمال ببعض المســـائل وتوضيح الأمور التى يصعب عليهم فهمها » • والنظرة العابرة لهذا النص تشير الى أن تأثير العمال المثلين فى مجلس ادارة هذا التنظيم تأثير محدود للغاية أن لم يكن غير موجود على الاطلاق •

أما استقطاب ادارة التنظيم الحديث للعمال المثلين فيها فكان لهدف مختلف تماما • فالايديولوجية التى تبنتها الادارة الاقليمية فرضت عليها الاهتمام بهذا التمثيل ، لأنه جزء من سياستها الداعية الى « الســـلام » « والتعاون » فضلا عن أن العمال المثلين للادارة الاقليمية كانوا يتمتعـــون بمكانة هامة لاتعود الى كفاءتهم الشخصية أو ايمان هذه الادارة بحقيقة هذا التمثيل ومغزاه الديموقراطى ، بل تعود الى حساسية موقف هذه الادارة أمام الادارة المركزية ، الأمر الذى دفـــع الأولى الى استقطاب العمـــال المثلين واشراكهم فى أمور التنظيم اشراكا فعليا • ولقد اتيحت لى فرصة اجراء مقابلة حرة مع أحد هؤلاء العمال ، ايقنت بعدها أن ولاءه للتنظيم ــ ولادارته بصفة خاصة ــ كان شديدا للغاية ، وأن هذا الولاء قد يدفعه الى الدفاع عن سياسة الادارة الاقليمية أمام الادارة المركزية ما استطاع الى ذلك سبيلا •

وأيا كان دافع الاستقطاب ، فان الحقيقة التى لامـــرية فيها هى أن استقلال العمال المثلين فى مجلس ادارة التنظيمين كان استقلالا صوريا الى حد بعيد • فالادارتان سعيتا ــ كل بطريقتها الخاصة ــ الى جذب هؤلاء العمال اليها وربطهم بها • وكان من نتيجة ذلك أن تحولت مصالح هؤلاء العمال لتصبح متحالفة مع مصالح المديرين ، مبتعدة بذلك عن مصالح العمال أصحاب المصلحة الحقيقية فى التنظيم • ولقد بدا ذلك لى بوضوح فى التنظيم القديم حينما أجريت مقابلات حرة مع عمال قسمى الغزل والنسيج ــ ـبعض منهم

يعزو ذلك الى عدم دقة تمثيل العمال المنتخبين ، لأن الادارة – فى نظرهم – هى التى أشرفت على عملية انتخابهم لكى تضمن عضوية أعضاء فى مجلس الادارة يوافقون على سياستها ويرتبطون بها ، وبعض آخر يرجع ذلك الى نوعية المنتخبين انفسهم الذين أعمتهم مصالحهم الخاصة عن تمثيل العمال تمثيلا حقيقيا ، وبعض ثالث يفسر ذلك بطبيعة النظام الادارى الذى يفرض السيطرة الكاملة لفئة من المديرين المحترفين البعيدين عن أمـــور التنظيم وتفاصيل نشـــاطاته ·

ولست أشك كثيرا فى التفسيرات التى قدمها العمال لهذا الموقف · فالتطبيق الفعلى لهذا المظهر الديموقراطى قد كشف عن أنه لا يعدو أن يكـون واجهة تخفى وراءها سيطرة ادارية مطلقة · ولقد واجهت ظروفا حرجة حينما حاولت التعمق فى دراسة عدم فعالية تمثيل العمال فى مجلس ادارة التنظيم القديم بصفة خاصة على الرغم من المقابلات الحرة العديدة التى اجريتها مع المديرين والعمال المنتخبين على الســـواء · والنتيجة الهامة التى استطعت التوصل اليها بعد ذلك هى أن عدم فعالية هذا التمثيل تعـــود الى ظروف سياسية وادارية وتنظيمية وثقافية وطبقية متشابكة ، فضـــلا عن عوامل تاريخية تتصل بتغير موقف الطبقة العاملة فى مصر بصفة عامة · فتمثيل العمال فى مجلس الادارة بدا فى بداية الامر كما لو أنه تهديد للقوة التقليدية التى كان يتمتع بها المديرون ، وكانت الاستجابة الطبيعية هى استقطابهم واحتوائهم بل اكسابهم قيمهم وتصوراتهم ، بحيث أصبح العمال المنتخبين فى يد الادارة أداة طيعة تستعين بها فى بعض الاحيان فى الأمور المتصـــلة بالعمال بصفة خاصة · ولقد عاون الادارة على ذلك الظروف الثقافية التى لم تكن تتيح للعمال فرصة المشاركة الحقيقة فى ادارة التنظيم ، والتى سهلت للادارة مهمة استقطابهم وجذبهم لها بمجرد التلويح لهم بامتيازات خاصـة تبررها الادارة بوضعهم الخاص فى التنظيم · وكنتيجة لذلك كله تحول العمال المنتخبون – بطريقة شعورية أو لا شعورية – عن الأهداف الأصلية التى انتخبوا من أجلها ليرتبطوا بأهداف ادارية خالصة بعيدة تماما عن الهدف من تمثيلهم فى مجلس ادارة التنظيم ·

وفى حدود هذا التفسير يمكننا أن نذهب الى أن التطبيق الفعلى لمبدأ

تمثيل العمال فى مجلس الادارة لم يحدث تاثيرا ملحوظا على بناء الضبط فى التنظيمين ، فالقوة الفعلية فى يد الادارتين العليتين بعد أن استقطبتا العمال المثلين وأقنعتهما بالتحالف معها والارتباط بها • ويترتب على ذلك حقيقة اخرى هى أن مفتاح توازن التنظيم كان فى يد الادارتين بعد أن استكملتـــا العناصر الديموقراطية الشكلية التى ضمنتا بها تمثيل مصالح العمال فيهما• ويبدو أن كل الظروف كانت فى صالح الادارتين ، لأنهما تمكنتا من اقنـــاع العمال المنتخبين بأن تمثيلهم فى مجلس الادارة هو مكسب لاينبغى التفريط فيه مقارنة بذلك أوضاعهم قبل عام ١٩٦١ بأوضاعهم الحالية • وأغلب الظن أن هؤلاء العمال كانوا على اقتناع شديد بما ترده الادارة العليـــا لهم ، فحرصوا بدورهم على ترديده للعمال • بيد أن بعضا من العمال كانوا بالفعل أكثر ذكاء وفطنة منهم • ففى مقابلة حرة مع اثنين من عمال التنظيم القديم ذكروا لى أن ما يردده العمال المنتخبين لهم يخدم الادارة أكثر مما يخدمهم لان فى ذلك تثبيت لوضع الادارة • ولقد دهشت حينما ذكر أحدهم « أن تمثيل العمال فى مجلس الادارة وان كان مكسبا لنا جميعا ، الا أنه خســارة علينا ، لانه سيجعلنا نتعامل مع مديرين يسيطرون على كل شىء ولا يسعون الى النهوض بالعمال لأن فى ذلك تهديد لوضعهم » •

وهناك بعد ذلك شواهد كمية تدعم هذه الشـــواهد الكيفية تدعيما مباشرا • فعندما تتبعنا الذين اقروا عدم فعاليـــة تمثيل العمال فى الادارة العليا ، اتضح لنا وجود عناصر مشتركة فى التنظيمين • فالادارة فى نظر أفراد التنظيمين لا تزال هى مصدر الضبط الحقيقى ، وهى الاداة الأساسية التى تمتلك توجيه التنظيم والتاثير عليه سواء بشكل مباشر أو غير مباشر • ويبدو ان طبيعة الضبط التنظيمى هو الذى يمنح هذه الادارة قوتها وسيطرتها، وهو الذى يمكنها من احتواء أى مصدر آخر للضبط يمكن أن يؤثر على وضعها واستقطاب أية قوة شرعية أخرى يمكن أن تهددها • ولقد تبدى ذلك بوضوح عندما ذكر ٤٠٫٨٪ من أفراد عينة التنظيم الحديث و ٣٧٪ من أفراد عينة التنظيم القديم أن أحد أسباب عدم فعالية تمثيل العمال فى الادارة العليا هو استمرار تركيز السلطة فى يد هذه الادارة ، كما تبدى ذلك أيضا فى موقف آخر ذكر فيه ٢٠٫٤٪ من أفراد عينة التنظيم الحديث و ١٦٫١٪ من أفراد عينة التنظيم القديم أن أحد أسباب عدم فعالية تمثيل العمال فى الادارة

العليا عدم اقتناع هذه الادارة بالعمال واستخفافها بهم وعدم استعدادها للتخلى عن أى اختصاص أو سلطة قد يؤثر على مكانتها فى التنظيم •

ولا نستطيع أن نعزل هذا النمط من الادارة عن الظروف التنظيمية والسياسية العامة فى التنظيمين التى تتعارض بطبيعة الحال مع تطبيق المبادىء الديموقراطية وممارستها ممارسة فعالة • فالادارتان مؤلفتان من مجموعة من التكنوقراطيين الذين يتولون الاشراف العام على نشاطات التنظيمين ومراقبتها • ولاشك أن وظائفهم تتطلب تدريبا ومهارة كافيين ، حتى يتمكنوا من ممارسة الضبط الادارى والرقابة الفنية اللتين تمثلان المهمة الأساسية لوظائفهم • وعندما أدخل مبدأ تمثيل العمال فى هاتين الادارتين لم يلق استجابة طيبة من هؤلاء التكنوقراطيين ، لأن هذا المبدأ سيؤثر بالضرورة على سلطاتهم ونفوذهم ، ولأنه سيضعف بعد ذلك من تصوراتهم لذواتهم • لذلك نجدهم يتخذون موقفا فصاميا من هذا المبدأ • فالعبارات التى ذكروها لى وان كانت تشير الى ايمان ظاهرى بهذا المبدأ الا انها تعكس عدم اكتراث به وعدم ثقة فيه • ولقد برر اثنان من مديرى التنظيم القديم موقفهما بأن العمال قد حصلوا على حق وامتياز لم يؤهلوا له بعد ، لأن مبدأ تمثيلهم فى مجلس الادارة يفترض أن يكونوا على درجة من الوعى والفهم والثقافة تمكنهم من مسايرة زملائهم أعضاء مجلس الادارة •

ويبدو أن موقف العمال من هذه القضية يختلف عن موقف المديرين • فاذا كان المديرون يعزون عدم فعالية تمثيل العمال فى مجلس الادارة الى اعتبارات تنظيمية وسياسية ، الا أن العمال يعزونها الى اعتبارات شخصية الى حدما • ففى التنظيم القديم ذكر ٤٨ر٢٪ من الذين اقروا عدم فعالية هذا التمثيل أن ذلك يعود الى سعى العمال المنتخبين الى تحقيق مصالحهم الخاصة وابتعادهم عن العمال بمجرد انضمامهم الى عضوية مجلس الادارة ، بينما لم يذكر ذلك سوى ٢٤ر٥٪ من قرنائهم فى التنظيم الحديث وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن الفرق بينهما كان دالا احصائيا الى حد بعيد (٠٠١ر) (١) • ولقد ظهرت هذه الاعتبارات الشخصية فى موضع آخر ذكر

---

(١) ت = ٤ر١

فيه ٣٤٫٨٪ من الذين يعملون منهم فى التنظيم القديم أن عدم فعالية تمثيل العمال فى مجلس الادارة تعود الى اذعان هؤلاء العمال لمجلس الادارة وارتباطهم بالمديرين المثلين فيه ، بينما لم يذكر ذلك سوى ١٫٦٪ من قرنائهم فى التنظيم الحديث • وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا أيضا الى حد بعيد (٠٠١ر) (١) •

ومن الطبيعى أن يكون ادراك أفراد التنظيمين لعدم فعالية تمثيل العمال فى مجلس الادارة نابع من الواقع التنظيمى الذى يعيشون فيه • ففى التنظيم القديم انسلخ العمال المنتخبون انسلاخا تاما عن زملائهم العمال وارتبطوا ارتباطا شديدا بالادارة ولقد عزى أفراد هذا التنظيم ــ وعلى الاخص العمال ــ هذا الارتباط الى سعى هؤلاء العمال لتحقيق مصالحهم الشخصية عن طريق الاندماج مع المديرين والارتباط بهم • بيد أن ملاحظاتها الشخصية لم تؤكد كثيرا صحة ما ذهب اليه هؤلاء الأفراد ، فالمبادءة لم تكن للعمال المنتخبين وحدهم ، بل كانت للادارة العليا أيضا ، ذلك لأن العمال وجدوا فى ارتباطهم بالادارة العليا ما يشبع طموحهم السياسى والاجتماعى ، فى حين وجــدت الادارة العليا فى هذا الارتباط فرصة لاستقطاب هؤلاء العمـــال واحتوائهم والافادة منهم فى ظروف خاصة • واذن فالارتباط العضوى الذى نشأ بين الطرفين قائم على أساس مصلحة خاصة حاول كل منهما تحقيقها ، وبمجرد تحقيق هذه المصلحة بدت ديموقراطية الادارة مجرد واجهـــة تخفى وراءها مصالح متحالفـــة •

وعلى الرغم من اننا لسنا جانبا من هذا الموقف فى التنظيم الحديث الا أن ادارته الاقليمية كانت أكثر حرصا واشد ذكاء • فهى وان كانت قــد استقطبت العمال المنتخبين ، الا انها امنت موقفها أمـــام أفراد التنظيم بالاستعانة بأساليب انسانية دعمت من خلالها العلاقات بين مختلف فئـــات التنظيم وطبقاته • وبذلك تجنبت مواقف عديدة كان من المكن أن تؤدى بالأفراد الى تقييم النتائج التى حققها تمثيل العمال فى مجلس ادارة التنظيم ، ولقد وصل الأمر بالادارة الاقليمية الى حد محاولة ربط الافراد ــ وعلى الاخص

---

(١) ت = ٦٫٧٨

العمال ـ بها وتدعيم ثقتهم فيها ، عاونها على ذلك اتساق الايديولوجية العامة التى تبنتها واستغلال ظروف تنظيمية خاصة كالطبيعة الفنية الدقيقة لنشاطات انتاجية لاتسمح للعمال بممارسة الرقابة والاشراف · ويبدو أن الادارة نجحت فى هذا المجال نجاحا باهرا · ففى مقابلة جماعية حرة مع أربعة من عمال قسم هندسة المصنع عبر لى هؤلاء العمال عن ثقتهم الشديدة فى كل ما يصدر عن الادارة ، بينما تحفظوا فى أحكامهم على زملائهم أعضاء مجلس الادارة · ولقد سجلت عبارة رائعة لأحد هؤلاء العمال حول هذا الموضوع · يقول العامل : « لا أشك كثيرا فى نوايا الادارة نحوى ، لأن مهمتها الأساسية هى ادارة هذا المصنع والاشراف عليه · ولقد وجدت الادارة هنا لكى تقوم بهذه الوظيفة ، وهى بالفعل اجدر من يؤديها · أما زملائى المنتخبين فقد حصلوا على عضويتهم فى مجلس الادارة نتيجة للقرارات الاشتراكية · ولقد افترضت هذه القرارات أن هناك عمالا يستطيعون أن يعملوا جنبا الى جنب الادارة ، بينما الحقيقة عكس ذلك تماما · فليس لهم هنا أى تأثير اللهم الا اذا طلب اليهم احد العمال توصيل شكوى أو التماس للادارة · ومع ذلك فنحن نشك كثيرا فى توصيلهم لمطالبنا » ·

وهكذا يبدو واضحا أن المبادىء الديموقراطية التى اخذت بها الادارتان كانت تخفى وراءها أوليجاركية متسلطة وان اختلفت مظاهر هذا التسلط ومبرراته · فديموقراطية التنظيم القديم كانت على مستوى الفعل والتصور معا مجرد استكمال شكلى لمتطلبات ايديولوجية عامة ، أحد عناصرها تحرير العمال من الاقطاع الصناعى الذى شهدته مصر قبل صدور القوانين الاشتراكية فى عام ١٩٦١ · وأغلب الظن أن الطرفين الأساسيين فى هذا التنظيم ـ وهما الادارة والعمال ـ لم يكونا على اقتناع كامل بهذه المبادىء · فالادارة لاتزال تتصور انها مركز القوة الحقيقى فى التنظيم وانها هى القادرة ـ بحكم كفاءتها الفنية والادارية ـ على ادارة التنظيم ادارة فعالة رشيدة · أما العمال فلا يزالون يتصورون أن قوتهم مهما عظمت فهى أضعف من قوة الادارة ، وانهم بحكم ظروفهم الثقافية والطبقية تابعون لهذه الادارة · واذن فالشكل الادارى الحالى لا يزال هو أنسب الاشكال فى نظر كل من هذين الطرفين وان اختلفت مبررات كل منهما ·

أما ديموقراطية التنظيم الحديث فلم تكن أحسن حالا ، لأنها كانت جزءا من مخطط عام شامل ، رسم لتحقيق أفضل توازن ممكن بين الادارة الاقليمية والادارة المركزية من ناحية وبين الادارة الاقليمية وفئات التنظيم المختلفة من ناحية أخرى • وبرغم اهتمام هاتين الادارتين بتدعيم المبادىء الديموقراطية فى التنظيم عن طريق الاشادة الدائمة بها وعن طريق الأساليب الانسانية اللتين كانتا كثيرا ما تستعينان بها ، الا أن ذلك لن يبعدنا عن ادراك حقيقة هامة مؤداها ، أن ديموقراطية الادارة فى هذا التنظيم لم تكن غاية فى حد ذاتها ، ولكنها كانت وسيلة لتدعيم موقف كل من الادارتين ثم ضمان استقرار العلاقات بين مختلف جماعات التنظيم ، ذلك الاستقرار الذى ظل منذ أن ظهر هذا التنظيم الى حيز الوجود مطلبا حيويا لم يبعد لحظة واحدة عن أعين هاتين الادارتين •



الفصل التاسع

الصـــــراع والتغيـــر

لا يظل التنظيم فى ســـكون دائم وتوازن مستمر • فهو وان كان نسقاً موجها نحو تحقيق أهداف محددة ، الا أن هذا النسق لايفلت من التغيـــر ولايستطيع أن يتجنب صراعات حتمية لابد وأن يشهدها خلال تحقيقه لأهدافه؛ تلك حقيقة لايمكن تجاهلها او التقليل من أهميتها ، والا وقعنا فى خطـــر التصور العضوى الوضعى الذى يحاول باستمرار النظر الى التنظيم كما لو أنه نسق وجد لكى يكون ـ بالضرورة ـ متوازنا متكاملا متناغما حتى يؤدى وظائفه بفعالية وكفاية ، ولسنا بحاجة هنا الى توضيح الأيديولوجية المتحيزة التى تسند هذا التصور ، فيكفى القول بأنها أيديولوجية ظهرت لكى تبرر ما هو قائم وتسند ما هو موجود • هى باختصار أيديولوجية تفرض على الذى يهتدى بها أن يؤيد الأوضاع السائدة ويبرر وجودها ويسعى الى الوصول الى كل ما يدعمها ويثبت أركانها •

ولكى نقف على الزيف الذى تنطوى عليه هذه الأيديولوجية يمكننا أن نفحص أعمال أغلب البنائيين الوظيفيين وأصحاب اتجاه العلاقات الانسانية الذين حاولوا الاسهام فى نظرية التنظيم المعاصرة سواء عن طريق الأعمال النظرية الخالصة أو الدراسات الأمبيريقية المجردة • فأغلب اسهاماتهم (١) انطلقت من تصور التنظيم بوصفه نسقا متسقا يتألف من مجموعة من الأجزاء والمكونات يؤدى كل منها وظيفة محددة تخدم بشكل مباشر أو غير مباشـــر الوظيفة العامة للنسق • ومن الطبيعى ألا يسمح هذا التصور بدراسة مشكلات

---

(١) انظر الفصلين الثالث والخامس •

الصراع والتغير وتوزيع القوة فى التنظيم الا فى أضيق نطاق ، ان لم يفرض حدودا وقيودا على مثل هذه الدراسة • ومن هنا يمكن القول أن هذا التصور لا يستطيع أن يقدم لنا سوى وجه واحد للواقع التنظيمى ، وان كان ذلك لايلغى الشك فى كفاءة هذا التصور على أداء هذه المهمة أداء موضوعيا حياديا •

واذن فالاعتماد المطلق على هذا التصور لن يؤدى بنا الا الى التضليل والتحيز ، لأنه سيفرض علينا فهما خاصا لمشكلات النسق ان سمح لنا ـ بالفعل ـ بدراسة هذه المشكلات • لذلك نجد انفسنا فى مواجهة مطلب ملح هو الخروج من الحلقة المفرغة التى يفرضها هذا التصور والانطلاق الى المشكلات الأساسية الواقعية التى يعانى منها التنظيم • وهنا تبدو لنا أهمية دراسة مشكلتى الصراع والتغير فى التنظيم • فبدون دراستهما دراسة متعمقة واعية، نفتقد فهم أخطر مشكلات التنظيمات الحديثة ، وبدون تحليلهما تحليلا واقعيا نفاذا نظل دائرين فى حلقة مفرغة تتشكل حدودها مفاهيم « النسق » التحيزة •

أن التنظيم لا يوجد فى فراغ ، فهو يمارس وظائفه فى ظل مجتمع يخضع بطبيعة الحال لظروف اقتصادية وسياسية وثقافية تمارس تأثيرها عليه وتخضعه للتكيف معها اذا ما أراد البقاء • تلك حقيقة أولية تستطيع ان تكشف لنا عن أحد مصادر التغير العديدة التى قد يخضع لها التنظيم • وهو بعد ذلك مؤلف من أبعاد تكنولوجية واقتصادية وسياسية وثقافية وطبقية وتنظيمية تتفاعل فيما بينها لتتشكل فى النهاية مصدرا آخر للتغير لا يمكن تجاهله • وتلك حقيقة أولية أخرى توضح لنا أن التنظيم ليس نسقا هادئا بطبيعه يحمل فى داخله عناصر تدعمه وتقويه • والتنظيم بعد ذلك كله مكون من طبقات اجتماعية متباينة لديها مصالح متفاوته ـ ان لم تكن متعارضه ـ تسعى كل منها الى الدفاع عنها وتدعيمها وتقنينها ما استطاعت الى ذلك سبيلا • ومن الطبيعى أن يعكس هذا الموقف صراعات عديدة ، صراع حول السلطة والقوة والنفوذ ، وصراع بين الادارة والعمال ، وصراع بين المديرين انفسهم ، وصراع بين صغار الرؤساء والمرءوسين ، وصراع بين الخبرة الفنية الراجعة الى الممارسة البحته وتلك الراجعة الى المعرفة الفنية العليا . وصراع بين ما هو جديد وما هو قديم •

ولقد أبدينا اهتماما كبيرا بدراسة مشكلتى الصراع والتغير خلال معالجتنا لمشكلات الضبط والاتصال والتوازن والتكامل · الا أن هذه الدراسة كانت محدودة بتصورنا لمشكلتى الصراع والتغير ، ذلك التصور الذى ينهض على مسلمة أولية هى أن فهم الظواهر التنظيمية أمر عسير - ان لم يكن مستحيلا - دون فهم ديناميات التنظيم التى يعد الصراع والتغير مصدرين أساسيين لها · على أن ذلك لايمنعنا من معالجة مواقف صراعية محددة نؤثرها بشىء من التحليل ، ومشكلات تغير بعينها لايمكن دراستها الا بشىء من الاستفاضة والتخصيص · ولسوف تتيح لنا هذه المعالجة تدعيم بعض تفسيراتنا السابقة والقاء الضوء على مشكلات تنظيمية بعينها · ولننتقل الآن لدراسة الصراع التنظيمى لكى نتعرف على مصادرة وأنماطه ، على أن نعقبه بدراسة التغير التنظيمى لنقف على عوامله ونطاقه ·

أولا - الصراع التنظيمى : مصادره وانماطه

سجلت ملاحظاتنا المباشرة وجود صراعات عديدة فى التنظيمين موضوع الدراسة ، وان اختلفت مصادر هذه الصراعات وشدتها فى كل منهما · ومن الطبيعى أن تكون هذه الصراعات وليدة الظروف التنظيمية والسياسية والاقتصادية التى يخضع لها كل من هذين التنظيمين المتباينين ، وان كان ذلك لاينفى وجود ظروف عامة أسهمت فى نشوب صراعات متشابهة فى كل منهما · ولقد كانت العلاقات الرئاسية فى التنظيمين هى نقطة البداية التى مكنتنا من دراسة مواقف صراعية خاصة ، قادتنا بعد ذلك الى دراسة مواقف صراعية عامة ، وأتاحت لنا فى نهاية الأمر الوقوف على مصادر الصراع التنظيمى وأنماطه ·

ففى التنظيم القديم سجلت شواهدنا الكمية والكيفية وجود توترات واضحة بين المستويات الرئاسية المختلفة وخاصة الدنيا منها ، بينما لم تسجل وجود توترات واضحة بين نظيراتها فى التنظيم الحديث · ففى الأولى أقر نصف أفراد عينته (٥٠ ٪) نشوب خلافات بينهم وبين أحد من رؤسائهم

أو زملائهم حول اختصاصات ومسئوليات كل منهم ، بينما لم يقر ذلك سوى ٢ر٢٩٪ من قرنائهم فى التنظيم الحديث . ولعل أوضح ماتشير اليه هاتان النسبتان هو أن تكرار حدوث الصراع حول الاختصاص والمسئولية كان أكثر وضوحا فى التنظيم القديم منه فى التنظيم الحديث . لكن هذا التكرار برغم صدقه وقوة دلالته لايستطيع أن يكشف لنا عما هو كامن وراءه . ففى التنظيم القديم نشبت صراعات عديدة بين المستويات الاشرافية الفنية الدنيا والعمال نتيجة لظروف سياسية لادخل لها كثيرا بالأوضاع التكنولوجية السائدة فى هذا التنظيم . فلكى تدعم الادارة العليا قوتها وسيطرتها على الفئات المهنية البعيدة عنها ، خولت للرؤساء سلطات واختصاصات عديدة ، لكى يتمكنوا من تدعيم أوضاعهم فى الأقسام الصغيرة التى يرأسونها ، ولكى يدعموا فى نهاية الأمر موقف الادارة الذى يبدو أنه كان فى خطر دائم نتيجة لأحداث هامة مر بها هذا التنظيم ، كانت احداها فشلة فى تحقيق أرباح خلال السنة المالية ١٩٦٩ ــ ١٩٧٠ . ولقد وجدت الادارة العليا نفسها فى موقف دفاعى اضطرها الى تبنى استراتيجية تقوم على تدعيم أوضاع صغار الرؤساء واستقطابهم وجذبهم اليها حتى يكونوا عيونا صادقة لها فى أقسام التنظيم واداراته العديدة . ومن الطبيعى أن ينطوى ظرف تنظيمى كهذا على مواقف صراعية حول الاختصاصات والمسئوليات التى وجدها العمال بين يوم وليلة فى أيدى رؤسائهم المباشرين الذين لم يكتفوا فقط بتمثيل الادارة العليا فى أقسامهم الصغيرة ، بل استغلوا تفويضهم هذه الاختصاصات لكى يدعموا أوضاعهم فى هذه الأقسام والدفاع عن هذا التفويض أمام العمال وأمام الادارة العليا أن اقتضى الحال ذلك . ومن الأمور المثيرة لهذه المواقف الصراعية أن الملاحظ أو المشرف لم يكن يحصل على وضعه الرئاسى عن طريق كفاءة فنية معينة أو خبرة متعمقة فى تخصص بعينه ، بل كان مجرد عامل شاءت أقدميته فى التنظيم أن تمنحه هذا الوضع الرئاسى . ويبدو أن العمال كانوا على وعى شديد بهذه النقطة . ففى مقابلة حرة مع أحدهم ذكر لى أن « رئيسى ليس أكثر خبرة ودراية منى فى العمل . فلقد حصل على وظيفته الاشرافية بحكم اقدميته والمامه بمبادىء القراءة والكتابة والحساب . ومع

ذلك فهو أكثر من مجرد رئيس • ان لديه اختصاصات رئيس قسم لاختصاصات رئيس وردية » • وتستطيع العبارة الأخيرة أن تكشف لنا عن أحد مصادر الصراع الذى كثيرا ما كان ينشب بين المشرفين والعمال فى هذا التنظيم • ويبدو أن الصراع حول الاختصاص والسلطة كان أقل وضوحا على مستوى الوظائف الادارية والكتابية • فمهام هذه الوظائف تتصف بالتقنين الشديد الذى فرض استقرارا نسبيا فى العلاقات الرئاسية بين شاغلى هذه الوظائف• ولقد دعم هذا الاستقرار موقف الادارة العليا الايجابى من شاغلى هذه الوظائف واستقطابها لهم وسعيها لاقامة علاقة طيبة بينهم لأنهم يشكلون جزءا من الجهاز الادارى الذى تستعين به فى تدعيم أوضاعها وفى المحافظة على النظام والانتظام فى التنظيم • ويبدو أن القدم النسبى لهذا التنظيم قد لعب دورا واضحا فى استقرار العلاقات الرئاسية بين الوظائف الادارية • فبالاضافة الى سعى الادارة العليا لتدعيم هذا الاستقرار ، اكتسب شاغلو هذه الوظائف – بمرور الزمن – خبرة طويلة ، عمقت لديهم الاحساس بحدود الاختصاص ونطاقه ، وثبتت سلوكهم التنظيمى ، بحيث بدا الموظفون الاداريون فى نهاية الأمر جهازا اداريا آليا يمارس وظيفته بثبات وانتظام واضحين ، عاونه على ذلك استقرار العمليات التكنولوجية التى قد تكون أحد مصـــــادر التغير التنظيمى على نحو ما سترى فى التنظيم الحديث •

أما الصراع حول الاختصاص فلم يكن أمرا مألوفا فى التنظيم الحديث ، لأن الادارة الاقليمية لهذا التنظيم كانت ذكية نشطة ، بادرت فادركت مصادر هذا النمط من الصراع فتجنبتها وأبعدت بذلك الأفراد عن الدخول فى مثل هذا الصراع ، موجهة جهودهم – قدر استطاعتها – نحو أهداف تنظيمية عامة أهمها المحافظة على معدل الانتاج والسعى الى تحسين المنتج • ولقد بدا ذكاء هذه الادارة واضحـــا بتبنيها لايديولوجية تحقق لها وضعها فى التنظيم وسيطرتها عليه وتدعيم مكانتها أمام الادارة المركزية ، وتحقق فى الوقت عينه أهدافا تنظيمية عامة تستعين بها – وقت الحاجة – فى تدعيم مكانتها أمام الادارة المركزية مرة أخرى • ولست انكر أننى كنت متأثرا عند بدء دراستى الحقلية لهذا التنظيم بأن ظروفه التكنولوجية المتغيرة ، والموقف

الحرج الذى تقفه الادارة الاقليمية أمام الادارة المركزية ، وتعرض هذا التنظيم للضغوط الخارجية ، وخاصة الاقتصـــادية ـ قد تؤثر جميعها على استقرار الاختصاصات • ولكننى ما لبثت بعد فترة قصيرة من بدء هذه الدراسة أن تكشفت لدى حقيقة هامة هى ، أن الادارة الاقليمية استغلت هذه الظروف لصالحها ولم تتركها لتتحول الى عقبات وصعاب تحول بينها وبين تحقيق أهدافها وأهداف التنظيم أيضا • فلقد استغلت الظروف التكنولوجية المتغيرة لتدعيم الاختصاصات المختلفة وتقنينها ، ووجدت فى ذلك فرصة رائعـــة لادخال ما يعن لها من تغيرات على الاختصاصات • بيد أنها كانت حريصة للغاية فى تبرير هذه التغيرات واقناع كل الأطراف بأن هذه التغيرات لا يقصد بها أشخاصا ، بل يقصد بها صالح التنظيم فى المحل الاول • ولقد بدا ذلك بوضوح فى استجابة العمال ـ بصفة خاصة ـ لهذه التغيرات ، حيث عبروا لى فى مقابلاتى الحرة معهم عن ايمانهم العميق بأن التغيرات التى تدخلها الادارة على الاختصاصات هى تغيرات فى صالح التنظيم على الدوام ، لأن الادارة ـ فى نظرهم ـ هى أقدر من يزنها ويقدرها ويتخذ القرارات الملائمـة فيها • ولم تكتف الادارة الاقليمية باستغلال هذه الظروف استغلالا مفيدا ، بل لجأت الى الموقف الحرج الذى تقفه أمام الادارة المركزية لكى تبرر التغيرات التى تحدثها على الاختصاصات • فعندما كانت تحاول اقناع أفراد التنظيم باجراء هذه التغيرات لم تغفل الاشارة الى أن هذه الادارة المركزية قد وافقت عليها وأنها لاتجد سبيلا سوى تنفيذ ما اتفقت معها على تنفيذه • فهى اذن تحاول قدر استطاعتها ان تكسب التغيرات التى تحدثها على الاختصاصات قوة شرعية اضافية تحدث فى نفوس الأفراد تأثيرا اضافيا ، فيزداد اقتناعهم بهذه التغيرات وينمو احساسهم بضرورتها وحيويتها • ولقد كان ذكاء الادارة الاقليمية أوضح ما يكون فى موقف كان من الممكن أن يكون لغير صالحها • فالضغوط الخارجية التى تعرض لها التنظيم ـ وخاصة نقص المواد الخام وقلة العملات الأجنبية ـ فرضت على هذه الادارة اجـــراء تغييرات على بعض الاختصاصات لكى تحدث تلاؤما بين مهام بعض الوظائف والظروف الجديدة الطارئة • ولقد كانت هذه الضغوط بمثابة ظرف تنظيمى مثالى أفادت منـــه الادارة فى اكساب هذه التغيرات شرعية فوق شرعية • كذلك لم تغفل الادارة مرة أخرى تبرير هذه التغيرات بتوضيح هذه الضغوط للأفراد واقناعهم بها •.

والواقع أنها لم تكن بحاجة الى جهد كبير فى هذا السبيل ، لأن أفراد التنظيم ـ وخاصة العمال ـ كانوا يستشعرون بأنفسهم هذه الضغوط ، فادخروا جهد الادارة ، ووجدوا فى هذه الضغوط تبريرا مسبقا لكل ما ستحدثه الادارة من تغيرات فى الاختصاصات • وبذلك استطاعت ادارة هذا التنظيم أن تحول الظروف الطارئة التى تتعرض لها سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية الى عناصر ايجابية ، مكنتها من تفادى صراعات كان من الممكن أن تحـــدث بين مختلف فئات التنظيم • وعلى الرغم من أن ملاحظـــاتى الشخصية قد سجلت بعض الصراعات فى الأقسام الادارية ، الا أنها كانت محدودة النطاق الى حد بعيد • ولقد ظهرت هـــذه الصراعات نتيجة للولاء المزدوج الذى كان يستشعـــره بعض الموظفين الذين تتطلب منهم وظائفهم ضرورة التنسيق بين نشاطات الادارة الاقليمية والادارة المركزية • بيـــد أن الادارة الاقليمية كانت حريصة تماما على استقطاب هؤلاء الموظفين وضمهم اليها ثم ضمان دفاعهم عنها أمام الادارة المركزية فى التقارير التى يرفعونها اليها • وهكذا استطاعت الادارة الاقليمية أن تؤمن وضـــعها أمام الادارة المركزية بعد أن أمنت وضعها فى التنظيم واستغلت كل ما يمكن استغلالـه لاكساب قراراتها وتصرفاتها طابعا شـــرعيا قويا ، حرصت على تأكيده للأفراد ، لأن فى ذلك تدعيما لها ، تفاديا لأى مصدر للصراع يمكن أن ينشـأ فى التنظيم •

وليس من الغريب بعد ذلك أن تكون أساليب حل الصراع الذى ينشـأ بين المستويات الرئاسية المختلفة نابعة من الظروف التنظيمية والسياسية السائدة فى التنظيمين • فعندما تتبعنا الذين أقروا نشوب خلافات بينهم وبين رؤسائهم أو زملائهم حول اختصاصات كل منهم ، اتضح لنا أن حل هذه الخلافات كان يتوقف على المناخ السياسى السائد وموقف الادارة العليا من هذه الخلافات • ففى التنظيم القديم ذكر ٤٦ر٧ ٪ من الذين أقروا وجود خلافات حول الاختصاصات أن الاجراء الذى يتبعونه هو اللجوء الى القواعد التنظيمية لتفسيرها ، بينما لم يذكر ذلك سوى ١١ ٪ من قرنائهم فى التنظيم القديم • ولا شك أن التفاوت بين هاتين النسبتين يعكس لنا حقيقة تنظيمية جديرة بالتسجيل هى انه برغم الصورية الواضحة التى تسم علاقات أفراد التنظيم الحديث ، الا أن لجوئهم الى القواعد التنظيمية التى تمثل بطبيعتها

قمة الصورية كان لجوءا فى أضيق نطاق ، وأنه برغم عدم وضوح الصورية و علاقات أفراد التنظيم الحديث ، الا أن الوسيلة المتاحة أمامهم لحل الخلاف حول الاختصاص هو اللجوء الى القواعد التنظيمية • وتفسير هذا التفاوت كامن فى قلب الواقع التنظيمى الذى احتلت فيه العلاقات الرئاسية وموقف الادارة العليا من الأفراد وضعا محوريا ، عكس تباينا تنظيميا يعد هـذا التفاوت أحد عناصره • فلجوء أفراد التنظيم الى القواعد كان بمثابة رد فعل طبيعى لتوتر العلاقات الرئاسية بين صغار الرؤساء والمرءوسين ، ذلك التوتر الذى كانت الادارة العليا أحد مصادرة بتبنيها لاستراتيجية تقوم على الضغط المطلق وتحقيق أعلى درجات امتثال المرءوسين للرؤساء • والواقع أن الاداره العليا لم تكن فى وضع تختار فيه بين استراتيجيات متعددة • فلقد فرضت عليها هذه الاستراتيجية فرضا ، ثم اثبتت لها الممارسة فعاليتها ، لأنها استطاعت من خلالها تدعيم مكانتها • وفى ظل ظروف كهذه يصبح من العسير حل الصراعات التى تنشا بين المرءوسين والرؤساء عن طريق أسلوب غير هذا الأسلوب الصورى ، لأن توتر العلاقات الرئاسية يتعارض ـ بطبيعته ـ مع الأساليب الشخصية فى حل الصراع ، تلك الأساليب التى كانت هى الشائعة فى التنظيم الحديث لحل الصراعات التى تنشا بين أفراده حـــول الاختصـــاص •

ويبدو أن الأيديولوجية التى تبنتها الادارة الاقليميـــة كانت العامل الأساسى فى شيوع الأساليب الشخصية لحل الصراعات التى كانت تنشا حول الاختصاصات • فلقد قامت هذه الايديولوجية على تدعيم « السلام » بين مختلف فئات التنظيم وتذويب الفوارق الطبقية بينها • ولكى تنشـر الإدارة أيديولوجيتها هذه لجات الى توطيد العلاقات الرئاسية وتحســين قنوات الاتصال و شعار الأفراد بأن وظائفهم لاتنطوى على تناضــل بقدر ما تنطوى على تـ عل • ولقد عاون الادارة على نشر أيديولوجيتها الظروف الطارئة التى يتعرض لها التنظيم والتى اهمها ، الضغوط الخــارجية التى يخضع لها ، وتظرة الاداره المركزية اليها ، والتغيرات التى تطرأ على المنتج بين الحين والآخر • وشيئا فشيئا استطاعت الادارة الأقليمية أن تكون لدى

أفراد التنظيم احساسا بالتهديد الخارجي الذى يتطلب منهم جميعا الوقوف صفا واحدا والسعى الى تحقيق أهداف التنظيم والارتباط بها والا تعرض التنظيم للخطر . وكان من نتيجة ذلك أن عبر لنا أفراد هذا التنظيم عن ميلهم لاتباع الاساليب الشخصية فى حل الصراع الذى قد ينشأ بينهم حول الاختصاصات . فلقد اقر ٤١٫١ ٪ منهم ذلك ، بينما لم يقره سوى ٢٦٫٧ ٪ من قرنائهم فى التنظيم القديم .

وهناك شواهد كمية اضافية تدعم ثقتنا فى تفسيرنا للدور الذى لعبته ايديولوجية التنظيم الحديث فى حل الصراع حول الاختصاص ، وتلقى مزيدا من الأضواء على ديناميات عملية حل هذا النمط من الصراع . فلقد فرضت أيديولوجية هذا التنظيم مطلبا هاما كان على ادارته الاقليمية أن تواجهه بكفاءة وهو تحسين قنوات الاتصال وتدعيمها ، لأن فى هذا التحسين أفضل ضمان لارتباط الافراد بها واستشعارهم الولاء لها . ومن الطبيعى أن ينعكس ذلك على اسلوب حل الصراع حول الاختصاص . فأطراف الصراع كانوا يجدون أنفسهم ازاء أساليب متنوعة بعضها شخصى والبعض الآخر صورى، فكانوا أحرارا فى اتخاذ الأسلوب الذى يتفق مع الموقف الصراعى الذى يواجهونه ، لأن الادارة أتاحت لهم أفضل فرص التعبير عن مشكلاتهم وصراعاتهم . ولعل ذلك هو السبب فى ان أكثر من ثلث ٣٥٫٣ ٪) الذين أقروا نشوب خلافات حول الاختصاص من أفراد هذا التنظيم قد ذكروا أن الاجراء الذى يتبعونه فى حل هذه الخلافات هو تقديم مذكرة لرئيس أعلى ، بينما لم يذكر ذلك سوى ٢٠ ٪ من قرنائهم فى التنظيم القديم . وهكذا يبدو واضحا أن مشكلة الاتصال قد تدخلت كمتغير وسيط لحل جانب من الصراعات التى تنشأ حول الاختصاص ، وان كان تدخلها هذا لم يفلت من تأثير الأيديولوجية التى تبنتها ادارة التنظيم الحديث والاستراتيجية التى رسمتها ادارة التنظيم القديم .

وبرغم أهمية الدور الذى لعبته الظروف السياسية والعلاقات الرئاسية فى تحديد الشكل الذى كانت تتخذه عملية حل الصراع فى التنظيمين ، الا ان هناك ظرفا تكنولوجيا لعب دورا لايقل أهمية فى هذا المجال . ويتمثل هذا الظرف التكنولوجى فى التغيرات التى يخضع لها منتج التنظيم الحديث ، تلك

التغيرات التى فرضت على الادارة مرونة كامله فى تحديد الاختصاصات خوفا من ازدواجها أو تضاربها . فكثيرا ما كانت الادارة الاقليمية تلجأ الى اصدار قرارات جديدة بتحديد اختصاصات جديدة أو الغاء اختصاصات لم تعد تتفق مع متطلبات التنظيم ولقد كانت عملية حل الصراع حول الاختصاص جزءا من السياسة العامة التى كانت تنتهجها الادارة فى هذا السبيل ، لأنها وجدت فى هذه السياسة مجالا لحل الصراع باصدار قرارات جديدة تضعها فى اطار قررات أخرى ، ولقد كان ذكاء الادارة واضحا حينما كانت تضمن القرارات التنظيمية التى تفرضها التغيرات التكنولوجية القرارات الأخرى المتعلقة بحل الصرع حول الاختصاص ، خشية أن يدرك أفراد التنظيم أن ثمة صراعا مكشوفا قد احتد أو أن توترا ملحوظا قد ظهر بين طرفين حول اختصاص كل منهم . والمؤكد أن سياسة الادارة الاقليمية فى هذا المجال كانت مرنة جدا ، لأنها كانت تستجيب للصراع التنظيمى استجابة سريعة ومنظمة فى آن واحد ، ولأنها كانت تحسن تحديد التوقيت الذى تصدر فيه قراراتها المنظمة للاختصاص . أما ادارة التنظيم القديم فكانت بطيئة للغاية فى استجابتها للصراع حول الاختصاص ، لأنها كانت تتبع سياسة هادئة قائمة على تفويض سلطات اضافية لصغار الرؤساء ثم استقطابها لهم وتلقينهم الأساليب التى يجب اتباعها فى اخماد أى صراع ينشأ . ولقد عاون هذه الادارة على ذلك ظروف تكنولوجية ـ اجتماعية أهمها ثبات المنتج وعدم خضوعه للتغير الا فى اضيق نطاق ، والاستقلال النسبى لأقسام التنظيم وادارته واتساع نطاق التنظيم وكبر حجمه .

ولا نستطيع أن نفصل الصراع حول السلطة والقوة عن الصراع الذى قد ينشب بين الفرد والادارة العليا ، تلك الادارة التى تعد ـ بحكم وضعها فى التنظيم ـ صاحبة السلطة الحقيقية والمصدر الأساسى لكل ضروب الصراع الذى ينشأ بين ذوى المستويات الرئاسية المختلفة . ولقد حاولنا التجاوز عن المستويات الرئاسية الوسيطة التى تفصل الفرد عن الادارة العليا ، ثم ركزنا اهتمامنا على العلاقة المباشرة التى تربط الفرد بهذه الادارة ، فاتضح لنا أن الصراعات التى كانت تنشأ بين الأفراد والادارة العليا فى التنظيم القديم كانت أشد وأعمق من تلك التى كانت تنشأ بين هذين الطرفين فى التنظيم الحديث . ففى الأول اقر حوالى نصف عينة أفراده (٤٨٫٧ ٪) حدوث

خلافات بينهم وبين الادارة العليا ، بينما لم يقر ذلك سوى ١٦٫٧٪ من قرنائهم فى الثانى .

وتفسير هذا التفاوت ممكن فى ضوء الظروف السياسية والتنظيمية السائدة فى هذين التنظيمين . فشدة الصراع بين ادارة التنظيم القديم وافراده تعود الى السياسة العامة التى انتهجتها هذه الادارة فى ممارسة الضبط وتحقيق الامتثال عن طريق الرؤساء الذين خولتهم اختصاصات تتعدى أعباء وظائفهم . ولقد خلق هذا الموقف - لدى العمال بصفة خاصة - احساسا بممارسة القهر عليهم والاغتراب عن الادارة العليا بتدخل وسطاء يفصلونهم عنها . والمؤكد أن مشاعر العمال نحو رؤسائهم المباشرين كانت جزءا من مشاعرهم نحو الادارة العليا . ففى المقابلات الجماعية التى عقدتها مع فريق من عمال قسمى الغزل والنسيج ، تأكد لى أن الاتجاهات السلبية التى كان العمال يحملونها نحو الادارة العليا كانت تتذبذب بين القوة والضعف نتيجة لبعض العوامل أهمها ، طبيعة علاقة الرئيس أو المشرف بالادارة العليا ، ومدى احساسهم بارتباطه بها . فكلما اشتدت علاقة هذا الرئيس بالادارة العليا زاد شك العمال فى نواياه وتصرفاته ازائهم . بيد أن العمال - مع ذلك - لم يعبروا عن اتجاهاتهم السلبية الا فى موقف واحد - فيما نعلم - وجدوا فيه ظرفا مواتيا لاعلان سخطهم واستيائهم من سياسة الادارة . فبعد أن أعلن فشل التنظيم فى تحقيق أرباح خلال السنة المالية ١٩٦٩ - ١٩٧٠ ، نظم العمال احتجاجا على الادارة العليا وعلى سياستها . ومالبثت مؤسسة الغزل والنسيج أن استجابت لاحتجاجهم فاستبدلت رئيس مجلس الادارة برئيس آخر لم يكن بأحسن حال - فى نظر العمال - من سلفه . بيد أن الشىء الذى يستحق التسجيل هنا ، هو أن العمال ليسوا أحرارا فى اظهار احتجاجهم على سياسة الادارة العليا ، لأنهم يخضعون - بطبيعة الحال - لتسلسل رئاسى بالغ الطول يتخلله رؤساء يدينون للادارة العليا بالفضل فى شغل وظائفهم ويرتبطون بها ارتباطا عضويا وثيقا ، فضلا عن أن الادارة العليا لاتمكن العمال والجماعات المهنية الدنيا من التعرف على حقائق قد يستغلونها ضدها للتشهير بها أو الاحتجاج عليها . ويستطيع الملاحظ الخارجى أن يدرك بعد معايشة قصيرة لهذا التنظيم ،أنه ينقسم الى طرفين متحفزين . الأول قليل العدد قوى السلطة والنفوذ يمارس بطشه ويسعى الى تحقيق الامتثال

والسيطرة ، والثانى كثير العدد ضعيف السلطة والنفوذ يجاهـــد من أجل الحصول على أرض جديدة تمكنه من مواجهة قوة وسلطة الطرف الأول ٠

وعلى الرغم من أن ادارة التنظيم الحديث قد سلمت من هذه المواقف الصراعية نتيجة لايديولوجيتها الداعية الى « السلام » و « التعـــاون » و « الاسرة » وتحطيمها للحواجـــز التى تفصلها عن الأفراد وعلى الاخص العمال ، على الرغم من ذلك نجدها تواجه مواقف صراعية من نوع مختلف الى حدما ٠ فعندما تتبعنا الذين أقروا وجود خلافات بينهم وبين ادارة هـذا التنظيم ازدادت ثقتنا فى الشواهد الكيفية التى جمعناها خلال مقابلاتنـــا الجماعية لعمال هذا التنظيم واتضحت أمامنا ظروف تنظيمية مثيرة للصراع حقا ٠ فلقد ذكر ٥٠٪ من هؤلاء الأفراد أن مصدر الخلاف الذى نشأ بينهم وبين ادارة التنظيم يعود الى أن الادارة تطلب اليهم تحقيق معدلات انتـاج تفوق طاقتهم ، بينما لم يذكر ذلك ســـوى ٢ر٨٪ من قرنائهم فى التنظيم القديم ٠ واذا كنا قد فسرنا الصراع بين ادارة التنظيم القديم وعماله فى ضوء الظروف السياسية والطبقية السائدة فى هذا التنظيم ، الا أن هـــذا التفسير لايتلاءم تماما مع طبيعة الصراع الذى كان ينشأ فى بعض الأحيان بين عمال التنظيم الحديث وادارته ٠ فادارة هذا التنظيم أمنت ظهرها بتدعيم علاقاتها بالعمال ، ثم ضمان ولائهم لها حتى تدعم بعد ذلك وضعها أمـــام الادارة المركزية وتحقق أهداف التنظيم ٠ بيد أنها مالبثت أن واجهت ظروفا متغيرة نجحت الى حد كبير فى التكيف مع بعضها ولم تنجح بنفس الدرجة فى التكيف مع البعض الآخر ٠ فالضغوط الخارجية المتمثلة فى قلة المواد الخام اللازمة للتصنيع وتأخر وصولها فى المواعيد المقررة فرضت على الادارة عبئا هاما هو اقناع الأفراد بضرورة الاستجابة لهذه الضغوط عن طريق تعويض الفترة التى يتوقفون فيها عن العمل نتيجة تأخر وصول المواد الخام بفترة اخرى ٠ وعلى الرغم من أن الادارة الاقليمية قد بذلت جهودا مضنية فى هـذا السبيل بالتقرب الى العمال وتدعيم علاقتها بهم ، الا أن الزمام كان كثيرا ما يفلت من يدها نتيجة لعدم استجابة البعض لهـــذه الضغوط ومواجهتها مواجهة فعالة ٠ ويبدو أن استمرار هذه الضغوط الخارجية قد خلق مواقف صراعية واضحة تجلت فى النسبة المئوية السابقة المعبرة عن مصدر الخلاف بين ادارة هذا التنظيم وأفراده ٠

والمؤكد أن الظروف الاقتصادية السائدة فى التنظيمين قد لعبت دورا هاما فى تحديد طبيعة الصراع الذى كان ينشأ بين ادارتيهما وأفرادهما ، وان كان هذا الدور قد بدا واضحا قويا فى التنظيم القديم • فلقد عزى ٩ر٨٤٪ من الذين دخلوا فى صراعات مع ادارته خلافاتهم معها الى عوامل اقتصادية كان أبرزها تأخر الحصول على الترقية ، بينما لم يشر الى ذلك سوى ربع (٢٥٪) قرنائهم فى التنظيم الحديث • وعلى الرغم من اختلاف مبررات أفراد التنظيمين لهذا الموقف الصراعى ، الا أن الشىء الجدير بالذكر هنا هو أن الظروف الاقتصادية التى عبر عنها أفراد التنظيم القديم كانت ـ فى نظرهم ـ جزءا من الظروف السياسية السائدة فى تنظيمهم • ففى المقابلات الجماعية التى عقدتها مع فريق عمال الغزل والنسيج الذى اشرت اليه قبل قليل ، اتضح ان هؤلاء العمال لم يفصلوا بين تعنت الادارة العليا وتسليطها رؤسائهم عليهم بوصفه موقفا سياسيا ، والضغط الاقتصادى الذى تمارسه الادارة العليا عليهم بتأخير ترقياتهم بوصفه موقفا اقتصاديا مرتبطا بالموقف السياسى ، مبررة موقفها الاقتصادى هذا بعدم وجود الاعتمادات المالية الضرورية لانشاء درجات لترقيتهم الى وظائف أعلى • وبغض النظر عن صحة ظنون العمال أو خطئها ، فان الاستنتاج الذى لايشك فيه كثيرا هو أن الظروف الاقتصادية لعمال التنظيم القديم كانت تشكل موقفا مثيرا للصراع بين هؤلاء العمال والادارة العليا •

ولقد كانت الادارتان حريصتان كل الحرص على حل الصراع الذى كان ينشأ بينها وبين الأفراد ، لأن استمراره ليس فى صالحهما على الاطلاق • فعلى الرغم من أن الادارتين كثيرا ماكانتا تكسبان فى نهاية الأمر هذا الصراع (٥٥٪ فى التنظيم الحديث فى مقابل ٦ر٤٦٪ فى التنظيم القديم) ، الا أنهما كانتا تستعينان بأساليب مختلفة لكسبه • ففى التنظيم القديم كانت القوة والجزاء الأسلوبان الأساسيان ، قوة الادارة العليا الراجعة الى تهديدها المستمر وسيطرتها على التنظيم ، ثم الجزاء الذى خولت توقيعه لصغار الرؤساء • أما ادارة التنظيم الحديث فكانت تكسب الصراع بأساليب مرنة تنطوى على ذكاء ودهاء ، فرضهما حرصها على نشر ايديولوجيتها وتحقيق أهداف التنظيم وأهدافها الخاصة فى وقت واحد • لذلك نجدها تعتمد على الاقناع وتقديم

المبررات الموضـــوعية التى تسند موقفها ، وحث الافراد على تاييدها فيما تفعله وفيما تتخذه من قرارات حتى ولو كانت هذه القرارات على حســـاب الأفراد فى بعض الأحيان . ومن الواضح أن هذه الادارة تصل فى حل الصراع ما تصل اليه ادارة التنظيم القديم ، كلاهما ينتصر فى نهاية الأمر ، وان اختلفت وسيلة الانتصار .

ولنهبط مرة أخرى الى المستويات الرئاسية المختلفة فى التنظيمين لكى نقف على طبيعة الصراعات التى كانت تنشأ بين المرءوسين والرؤساء . ولن يكون اهتمامنا هنا متعلقا بالصراع الذى يدور بين هذين الطرفين حـــول الاختصاص . ولكننا سننفذ الى مستوى صراع أشد وأعمق هو الذى ينشب بين أفراد القسم ورئيسهم ويتخذ شكل معارضة جماعية أو احتجاج كامل على سياسته فى القسم أو سلوكـــه التنظيمى أو الشخصى . ولقد كانت الخطوة الأولى فى دراسة هذا المستوى من الصراع هى الحصول على تكرار حدوث المعارضة الجماعية كما عبر عنه أفراد العينتين . وحينما حصلنا على هذا التكرار بدت أمامنا شواهد كمية متسقة مع الشوهد الكمية التى أشرنا اليها حتى الآن فى هذا الفصل . ففى التنظيم القديم اشتدت المعارضـــات الجماعية ضد الرؤساء المباشرين حتى أن ٤٠٪ من أفراد عينته قد أقروا حدوث هذه المعارضات فى أقسامهم ، بينما قلت هذه المعارضات فى التنظيم الحديث الى حد كبير حيث لم يشر الى ذلك سوى ٧٫٥٪ من فراد عينته .

ولا يحتاج تفسير هذا التفاوت الى جهد كبير . فالظروف السياسية والتنظيمية العامة التى أشرنا اليها تحمل فى داخلها عوامل هـــذا التفاوت والقوى الكامنة ورائه . لكننا ـ مع ذلك ـ سنحاول أن نضيف الى هذه الظروف العامة ظروفا خاصة تساعدنا على فهم ذلك الصراع السافر الذى كان ينشأ بين رؤساء ومرءوسى التنظيمين . ففى التنظيم القـــديم لاحظنا أن استقطاب الادارة العليا لصغار الرؤساء وعلى الأخص مشرفى الخط الأول قد خلق موقفا صراعيا حادا كانت أحد أبعاده ظهور مشاعر سلبية من جانب المرءوسين وعلى الأخص العمال نحو هؤلاء الرؤساء . ولقد فجر هذا الموقف الصراعى التقارير التى كان الرؤساء يتولون تقديمها للادارة العليا ، وهى تقارير كانت من ـ وجهة نظر العمال ـ تقارير متحيزة ، قصدت الادارة بها

تسليط الرؤساء عليهم وتدعيم أوضاعها ذاتها ثم تدعيم أوضـــاع هؤلاء الرؤساء فى الاقسام التى يراسونها • وكنتيجة لذلك كله ظهرت معارضات جماعية من المرءوسين للرؤساء ، كانت بمثابة احتجاج على سياسة هؤلاء الرؤساء وسياسة الادارة العليا التى تعد فى نظرهم المسئول الأول عن كل ما يحدث فى اقسامهم • ولم يكن غريبا بعد ذلك أن تكون أســباب هذه المعارضات الجماعية نابعة من هذه الظروف التنظيمية والسياسية العامــة والخاصة على السواء • فلقد أقر ثلث الذين أشاروا الى حدوث معارضــات جماعية (٣٣٫٣٪) أن السبب الأساسى فى نشوب هذه المعارضـــات هو تقرب الرئيس المباشر الى الادارة العليا على حساب المرءوسين ، وهو سبب يعود الى السياسة العامة التى انتهجتها الادارة العليا لتدعيم وضعها عن طريق تدعيم أوضاع الرؤساء فى أقسامهم • وفضلا عن ذلك أشار ٢٥٪ من هؤلاء الأفراد ان سبب حدوث المعارضة التى نشأت ضد رئيسهم المباشر هو اضطهاده لبعض زملائهم فى القسم • ومن الطبيعى أن هذا السبب مرتبط بالسبب السابق ، لأن التخويل المفرط للاختصاصـــات الذى تصاحبـــه استراتيجية تقوم على التحكم والضبط يؤدى فى نهاية الأمر الى التعسف فى اصدار الأحكام على المرءوسين والى انهيار الموضوعية فى العلاقات ونمـو الاعتبارات الشخصية ، وهو اتجاه أكدت شواهد كمية سابقة وجوده بشكل ملحوظ فى هذا التنظيم ، كما اكدته هنا نسبة مئوية أخـــرى (١٦٫٧٪) اشارت الى أن سبب المعارضات الجماعية ضد الرئيس المباشر هو احتكاره للسلطة احتكارا مطلقا • ولقد اكدت ملاحظاتنا الشخصية هذه الشـــواهد الكمية تاكيدا كبيرا • فخلال معايشتى لهذا التنظيم اتضح لى أن المعارضات الجماعية ضد الرؤساء المباشرين كانت تنشا بصفة خاصة فى الأقســـام الانتاجية التى تزداد فيها نسبة العمال زيادة ساحقة ، بينما لم تظهر كثيرا فى الأقسام الادارية التى كانت تتالف أساسا من صغار الموظفين واصحاب المهن الفنية العليا • ففى الأقسام الانتاجية خول الرؤساء سلطات واختصاصات لم يكونوا يحلمون بها فى أى فترة من حياة هذا التنظيم لكى يواجهوا أى ظروف محتملة تخشاها الادارة العليا ، وعندما حاول هؤلاء الرؤساء ممارسة سلطاتهم ، اصطدموا بالمشاعر العدائية التى يحملها العمال تجاه الادارة العليا فقاوموها ولكنهم لم ينجحوا كثيرا فى هذا السبيل ، لانهم كانوا

يسعون فى الوقت ذاته الى تدعيم أوضاعهم أيضا مما خلق فى النهاية موقفا عدائيا مزدوجا ربط فيه العمال مشاعرهم نحو الادارة العليا بمشاعرهم نحو ممثليهم فى أقسامهم • ولا نستطيع أن ننكر أن بعض الرؤساء قد حققوا بعض التقدم باظهار اتجاه حيادى شكلى ، ولكن الأحداث كانت قد سبقتهم فأصبحت جهودهم قليلة القيمة الى حد كبير • ولقد تعجبت عندما وجدت عمال قسم الغزل على وعى بسلوك هؤلاء الرؤساء • ففى مقابلة جماعية مع اربعة منهم أجمعوا على أن رئيسهم « وان كان يتوخى الموضوعية فى معاملتهم أمام الادارة العليا ، الا أنه لايتردد فى الوقوف ضدهم اذا ماطلبت اليه الادارة ذلك بمجرد اشارة بسيطة منها » •

ويبدو أن ادارة هذا التنظيم كانت حريصة أشد الحرص على تدعيم العلاقات الرئاسية فى الأقسام الادارية • فلم تسجل ملاحظاتى الشخصية وجود أية معارضة جماعية نشأت فى هذه الأقسام ، كما أن الاخباريين الذين اعتمدت عليهم أشاروا الى أنه خلال فترة عملهم الطويل فى التنظيم لم تنشأ معارضة جماعية واحدة داخل هذه الأقسام • ولا شك أن تدعيم العلاقات الرئاسية فى هذه الأقسام كان أمرا ضروريا – ان لم يكن مصيريا – للادارة العليا ، لأنها (أى الأقسام) هى ساعدها الأيمن فى حفظ النظام وأداء النشاطات الادارية والمالية التى هى – فى نظرها – نشاطات بالغة الخطورة • وفضلا عن ذلك أدى قرب هذه الأقسام من الادارة العليا وارتباطها بها ارتباطا عضويا الى تدعيم علاقاتها الرئاسية واخفاء الصراعات التى تنشأ بين الرؤساء والمرءوسين خوفا من بطش الادارة العليا وتعرض أوضاع الرؤساء والمرءوسين للخطر وهو ما كان يزعج الأخيرين برغم خضوعهم لقهر الرئاسة وعنف السلطة • وليس أدل على ذلك من قول أحد صغار رؤساء الادارة المالية والادارية لى : « نحن نؤدي عملنا هنا فى القسم فى هدوء تام • فموظفوا القسم الذى أرسه يثقون فى ثقة تامة ، لأننى أعمل باستمرار على تدعيم صلتهم بالادارة ، واظهار جهودهم أمامها ، واقناعها بتخصيص مكافآت مالية استثنائية لهم • ولا يرجع ذلك الى حساسية قسمى بالنسبة للادارة واهتمامها به ، بل يرجع أيضا الى سياستى فى القسم التى تقوم على الموضوعية وعدم المحاباة وتدعيم مشاعر الود والصداقة والتعاون بين العاملين هنا » •

وبنفس الكيفية يمكن تفسير عدم نشوء اضطرابات عامة كثيرة فى أقسام التنظيم الحديث وادارته · فالادارة الاقليمية لم تسمح بنمو اتجاهات جماعية سلبية نحو الرؤساء ، لانها تولت بنفسها مقاومة أية قوة تحاول احتكار السلطة وتسىء استعمالها · والادارة مدفوعة هنا ـ بالطبع ـ بالايديولوجية التى تبنتها منذ البداية والتى جعلتها تتبع سياسة تسامحية ترمى الى توطيد العلاقات الرئاسية وتحطيم التسلسل الرئاسى المعتمد على القوة والقهر والنفوذ واحلاله بتسلسل رئاسى معتمد على المعرفة الفنية المتخصصة والخبرة المهنية الراجعة الى الممارسة والمهارة · ولا نستطيع أن نغفل فى هذا المجال الظروف الكثيرة التى عاونت الادارة الاقليمية على تنفيذ هذا المخطط ، بيد أننا لا نستطيع أن نغفل أيضا ذكاءها فى استغلال هذه الظروف وتحويل السلبى منها الى ايجابى على نحو ما أوضحنا فى موضع سابق من هذا الفصل · لقد قمعت الادارة الاقليمية بسياستها التسامحية المرنة كل تمرد يمكن أن يؤثر على مكانتها أمام الادارة المركزية ، وحصرت هذا التمرد ـ فى حالة حدوثه ـ فى نطاق ضيق الى أبعد حد · على أن الشىء الذى أكدته شواهدنا الكمية وملاحظاتنا المباشرة أن حالات التمرد التى حدثت فى أقسام هذا التنظيم كانت موجهة ضد الظروف الطارئة التى يتعرض لها التنظيم ولم تكن موجهة ـ بأى حال من الأحوال ـ ضد قادته · فحينما كانت تنخفض انتاجية التنظيم نتيجة لتاخر وصول المواد الخام من الدول الاجنبية ، كانت الادارة تطالب العمال بعد وصول هذه المواد بمضاعفة انتاجهم لتعويض فترة انخفاض الانتاج · وكثيرا ما كان يسبب هذا الموقف للعمال ضيقا شديدا وحرجا بالغا ، استشعرتهما الادارة فحاولت مواجهتهما بالاساليب الانسانية التى كانت تلجأ اليها بين الحين والآخر · وبرغم فعالية هذه الأساليب ، الا أن ذلك لم يغير من موقف العمال كثيرا ·فلقد ذكر أكثر من نصف الذين أقروا وجود معارضات جماعية فى أقسامهم (٥٥ر٦٪) أن السبب الرئيسى فى نشوبها هو مطالبة الرئيس اياهم بأكثر مما ينبغى عمله . وهى مطالبة كانت شرعية من وجهة نظر الرئيس ، ولكنها لم تكن شرعية من وجهة نظر المرءوسين ·

ومن الطبيعى أن تتوقف تصفية المعارضات الجماعية ضد الرئيس على

نوعية هذه المعارضة وموقف الادارة العليا منها ٠ ففى التنظيم القديم واجـــه الرؤساء معارضة مرءوسيهم بالرجوع الى الادارة العليا لمعالجـــة هذا الموقف الصراعى المكشوف ٠ ويبدو أن الرؤساء ـ برغم اتساع نطاق اختصاصاتهم ـ كانوا يخشون مواجهة المرءوسين وحدهم ، فكانوا يلجاون الى الادارة العليا للحصول منا على التعليمات والأوامر التى تجعلهم يواجهون مرءوسيهم على أرض صلبة آمنة ، خشية أن يسلكوا سلوكا يمكن أن يكون موضعا لوم أو انتقاد الادارة العيا فيؤثر ذلك بطبيعة الحال على مكانتهم أمام هذه الادارة ٠ ولا نستطيع أن نقبل هنا التفسير الشكلى لمثل هذا الموقف ، وهو التفسير الذى يذهب الى أن رجوع الرئيس الى الادارة العليا يعد اجراءا طبيعيا فرضه وضعه الرئاسى والموقف الذى تعرض له ٠ اذ أن هذا التفسير يتعارض ـ بطبيعة الحال ـ مع الديناميات السائدة فى هذا التنظيم ومع العلاقـــة العضوية التى تربط صغار الرؤساء بالادارة العليا ٠ فمثل هذه العلاقـــة تفرض على هؤلاء الرؤساء الاستنارة والاستبصار بالقوة الأســـاسية التى منحتهم أوضاعهم الرئاسية والتى يدينون لها بالفضل فيما يحصلون عليه من امتيازات ومنافع ٠ ويبدو أن المرءوسين كانوا على وعى بذلك ٠ فالذين أقروا منهم حدوث معارضة جماعية ضــــد الرئيس المباشر (٧٠٫٣٪) أوضحوا أن تصـفية هذه المعارضة تتم بان يلجأ هذا الرئيس الى الادارة العليا لتلقى تعليماته وتوجيهاته منها ٠

ولنا أن نتوقع بعد ذلك اختلاف تصفية هذه المعارضات الجماعية فى التنظيم الحديث ٠ ومرد هذا الاختلاف موقف الادارة الاقليمية من هـــذه المعارضات وسياسة المهادنة والتوفيق التى كانت تنتهجها بنجاح فـــاق التصور ٠ فعلى الرغم من أن الادارة كانت أحد أطراف هذه المعارضات بحكم مسئوليتها الكبيرة عن أسبابها الراجعة الى الظـــروف الطارئة التى كان يتعرض لها التنظيم ، الا انها كانت تحث صغار الرؤساء على اتباع سياسة هادئة مرنة فى مواجهة هذه المعارضات تقوم على اقناع المعارضين بالأوضاع الحالية والظروف القائمة والتخلى عن التشدد حتى ولو كان هذا التشــــدد هو الحل الأخير أمامهم ٠ وكثيرا ما كان هؤلاء الرؤساء ـ واغلبهم بالطبع من المشرفين والملاحظين ـ يدخلون مع العمال فى مساومات طويلة تنتهى ـ بالطبع ـ لصالح لرؤساء بعد أن يكونوا قد امتصوا غضبهم واستيائهم

وتمردهم على الوضع القائم . لذلك نجد الذين أقروا حدوث معارضة جماعية ضد الرئيس المباشر قد حددوا نتيجة هذه المعارضة اما باستجابة الرئيس للمعارضة وعدوله عن سلوكه (٣ر٣٣٪) ، أو تفاهمهم معه والوصول الى حل وسط يرتاح اليه الطرفان المتنازعان (٥ر٤٤٪) . ولعل الشيء الهام الذى سجلته ملاحظاتنا المباشرة لمثل هذه المواقف الصراعية المكشوفة ، هو أن صغار الرؤساء لم يكونوا بعيدين تماما عن الادارة الاقليمية فى معالجتهم لهذه المواقف ، فلقد كانوا شديدو الحرص على اخفاء الدور الذى تلعبه الادارة فى هذا المجال . وعلى الرغم مما لمسته خلال مقابلاتى الحرة لبعض هؤلاء الرؤساء من محاولة للاستقلال عن الادارة الاقليمية فى معالجة هذه المواقف ، الا أن هناك شواهد متزايدة تشير الى أن معالجة هؤلاء الرؤساء لهذه المواقف كانت انعكاسا حقيقيا لايديولوجية الادارة الاقليمية وصدى عميقا للتعليمات التى كانت حريصة على توجيهها لهم باستمرار . فلقد ذكر لى أحد هؤلاء الرؤساء عندما ناقشت معه كيفية معالجته لهذه المواقف : « حينما تحدث ظروف تضطر العمال الى الاحتجاج ، لا ألجأ اطلاقا الى الشدة ، لأن الادارة قد تحاسبنى على ذلك حسابا عسيرا » .

ويبدو أن المعرفة الفنية لم تكن مصدرا أساسيا من مصادر الصراع على مستوى التنظيمين . فعندما حصلنا على تكرار الخلافات بين أصحاب المعرفة الفنية العليا (المهندسين) وذوى الخبرة الفنية التى تعود الى الممارسة البحتة (المشرفين والملاحظين) ، اتضح لنا تماثل شديد بين التكرارين الممثلين للتنظيمين . ففى التنظيم القديم أقر أقل من ربع أفراد عينته (٥و٢٢٪) وجود خلافات بين هذين الطرفين ، كما أقرت ذلك نسبة مئوية أكبر فى التنظيم الحديث (٧و٢٦٪) . ولو سلمنا بما تشير اليه هاتان النسبتان تسليما مطلقا أمكننا القول ان طبيعة النشاط السائد فى التنظيمين لم تسمح بظهور صراعات كثيرة مكشوفة بين أصحاب المعرفة الفنية العليا وذوى الخبرة الفنية ، بيد أن اعتمادنا على طبيعة النشاط التنظيمى وحده لا يكفى لتفسير هذا الموقف ، لأنه لن يتيح لنا فهم القوى السياسية والتنظيمية الكامنة ورائه .

وقبل أن نحلل هذه القوى السياسية والتنظيمية يتعين علينا أن نحدد

الدور الذى لعبته طبيعة النشاطات التنظيمية فى تحديد نمط الصراع الذى كان ينشأ بين أصحاب المعرفة الفنية العليا وذوى الخبرة الفنية • فالتنظيم القديم يمارس صناعة تحويلية ذات تكنولوجيا محدودة النطاق لم تطرأ عليها تغيرات تكنولوجية واضحة منذ أن بدا التنظيم فى ممارسة نشاطاته . ويستتبع ذلك ثبات هذه النشاطات ورسوخها واتخاذها طابع نظاميا ، ومن الطبيعى أن ينعكس ذلك على العلاقات الفنية السائدة بين أصحاب المعرفة الفنية العليا وذوى الخبرة الفنية ، تلك العلاقات التى سادها استقرار شديد برغم اضطراب العلاقات الرئاسية فى هذا التنظيم • وقد يبدو فى ذلك تناقض أو تعارض ظاهر ، ولكن الشىء الذى أكدته ملاحظاتنا المباشرة هو أن اضطراب هذه العلاقات كان يقابله تسلسل رئاسى جامد يميل الى الفصل بين أصحاب المعرفة الفنية العليا وذوى الخبرة الفنية • فالأخيرون ـ أيا كانت أوضاعهم الرئاسية ـ هم فى مكانة رئاسية أدنى من الأولين . ولم يكن هذا الموقف يثير كثيرا من التوترات لأن الطرفين كانا على صلة قوية بالادارة العليا ، فأعفتهم هذه الصلة من نشوب صراعات مكشوفة بينهم. ويبدو أن نسق المكانة فى هذا التنظيم قد لعب دورا واضحا فى استقرار العلاقات بين هذه الطرفين ، لأنه كان يميل الى منح أصحاب المعرفة الفنية العليا مكانة أعلى حتى ولو كان دخولهم أقل وخدمتهم أقصر • ولقد رضى ذوو الخبرة الفنية بأوضاعهم فى نسق المكانة ، وخلقوا له مبررات موضوعية فى بعض الأحيان • ففى مقابلة جماعية حرة مع ثلاثة من قدامى مشرفى الخط الأول اتفق اثنان منهم على « أنهم برغم خبرتهم الطويلة فى العمل وتمرسهم به واحساسهم بأنهم هم أقدر من يمارس الاشراف على هذا العمل ، الا انهم لا ينزعجوا اذا ما رأسهم مهندس حديث التخرج ، يحاول جاهدا التعاون معهم » • ولقد لاحظت فى سياق آخر من هذه المقابلة أن هذين المشرفين قد اهتما « بتأكيد سلوك هذا المهندس الجديد نحوهم ، ومعاملته اياهم ، بينما لم يؤكدا بنفس الدرجة المعرفة الفنية المتخصصة التى يحملها وكيفية مواجهتهما لهذه المعرفة » • وأيا كان الأمر فان الحقيقة الهامة التى أكدتها شواهدنا الكمية وملاحظاتنا المباشرة ، هى أن الصراعات التى يمكن أن تنشأ بين المعرفة الفنية العليا والخبرة الفنيه الراجعه الى الممارسه لم تكن على درجة كبيرة من العنف بحكم عدم توافر ظروف تنظيميه متغيره واعتماد

هذا التنظيم على تسسل رئاسى يتسم بالجمود ، واستقطاب الادارة العليا للطرفين وتحويل اهتمامهما الى أمور بعيدة تماما عن طبيعة المعرفة أو الخبرة التى يملكها الطرفان ٠

ولا ينطبق ذلك تماما على التنظيم الحديث الذى سمحت ظروفه التكنولوجية والتنظيمية والسياسية بوزن هذا اووقف الصراعى وتقديره تقديرا دقيقا ٠ فالظروف التكنولوجية المتغيرة التى كان كثيرا ما يتعرض لها هذا التنظيم فرضت عليه الاستعانة المباشرة بذوى المهن الفنية العليا لكى يواجهوا الضغوط الاقتصادية التى كان يواجهها التنظيم والضغوط التكنولوجية التى كثيرا ما كانت تفرض عليه اجراء تعديلات على المنتج أو استحداث منتج جديد ٠ ولكى يتمكن التنظيم من مواجهة هذين النوعين من الضغوط أنشأ قسما للبحوث جند فيه عددا كبيرا من مهندسية وأوكل اليهم مواجهة النوع الثانى من الضغوط ٠ وبغض النظر عن فعالية هذا القسم وقدرته على مواجهة هذه الضغوط بنجاح ، فان الشىء الذى أكدته ملاحظاتنا المباشرة هو أن انشاء هذا القسم قد وضع تقاليد للمهن الفنية العليا لم تكن مألوفة فى التنظيم القديم ، وأوكل اليها نشاطات لا تعتمد فقط على مجرد الممارسة بل تتطلب أيضا معرفة فنية متخصصة ، ويبدو أن المشرفين والملاحظين كانوا على وعى شديد بالمسافه الفنية والمهنية التى كانت تفصل بينهم وبين المهندسين ، فحرصوا على مراعاتها والاحتفاظ بها متأثرين فى ذلك بتعليمات الادارة التى كانت توجهها اليهم بين الحين والآخر ، وعلى الرغم من أن نسق المكانة السائد فى هذا التنظيم قد دعم أوضاع هؤلاء المهندسين ومنحهم هيبة تعود الى المعرفة الفنية المتخصصة التى هى ضرورية لهذا التنظيم ، على الرغم من ذلك حرصت الادارة الاقليمية حرصا شديدا على منح أوضاع هؤلاء المهندسين مزيدا من الهيبة عن طريق التأثير على المشرفين والملاحظين ، ولقد كان هذا الحرص جزء من سياستها العامة الرامية لى ستقطاب ذوى النفوذ فى التنظيم لكى تزيد موقفها تدعيما وقوة فى مواجهة الادارة المركزية ، ويبدو أن الادارة الاقليمية قد حققت نجاحا كبيرا فى هذا السبيل ٠ ففى مقابلة جماعية عقدتها مع اثنين من مشرفى الخط الأول ذكرا لى أن « احترامهما لمهندسى الانتاج جزء من احترامهما لادارة الشركة ، لأن المهندس هو جزء منها » ٠ بيد أن هذه المقابلة الجماعية

قد أوضحت ايضا أن حرص الشركة على الفصل بين اختصاصات المهندسين والمشرفين قد ساعد على خلق روح تعاونية بين هذين الطرفين ٠

ويبدو أن ادراك الجماعات المهنية المختلفة للصراعات التى تنشأ بين ذوى المعرفة الفنية العليا وذوى الخبرة الفنية يتأثر الى حد كبير بالأوضاع الطبقية التى تحتلها هذه الجماعات فى كل من التنظيمين ٠ فعندما حصلنا على توزيع هذه الجماعات وفقا لتكرار حدوث خلافات بين هذين الطرفين . اتضح لنا أن ذوى المهن الفنية العليا قد أكدوا حدوث هذه الخلافات بشكل لم يكن متوقعا (٩و٨٨٪ فى التنظيم الحديث فى مقابل ٧و٧٢٪ فى التنظيم القديم) ، فى الوقت الذى أعلن فيه الطرف الآخر (ذوو المهن الفنية الاشرافية) أن هذه الخلافات قليلة الحدوث ضعيفة التأثير ، ومع أخذنا فى الاعتبار كل الظروف التنظيمية والسياسية التى فصلناها قبل قليل ، فان الحقيقة التى أكدتها هذه الشواهد الكمية هى أن ذوى المهن الفنية العليا قد يتعرضون بالفعل لصراعات يعتقدون أنهم ليسوا الطرف المثير لها ، ومع ذلك فيبدو أن المواقف الواقعية التى تواجهها هذه الجماعة المهنية تصطدم ببعض المثاليات التى ربما كونها أفرادها خلال التنشئة الاجتماعية أو خلال تعليمهم الجامعى الذى يعد مسئولا الى حد كبير عن التصورات التى يحملونها إزاء أنفسهم وتوقعاتهم لحياتهم المهنية المقبلة ٠ وأيا كان الطرف المثير للصراع ، فان النتيجة الهامة التى أكدتها تحليلاتنا الاحصائية هى أن موقف الجماعات المهنية المختلفة من هذا الصراع كان موقفا متباينا الى حد كبير فى التنظيم الحديث ٠ يؤكد ذلك اختبار (كا ٢) الذى كشف عن وجود فارق دال احصائيا الى حد كبير (٠٠١و) (١) ومعامل الاقتران الذى بلغت قيمته ٧٧و٠ بينما لم يكشف الاختبار عينة عن وجود هذا الفارق على مستوى الجماعات المهنية المختلفة فى التنظيم القديم ٠ وربما كانت نتيجة هذا الاختبار مثيرة للتساؤل ، لكننا ـ مع ذلك ـ نستطيع مواجهة هذا التساؤل بالظروف المعقدة التى يواجهها التنظيم الحديث ، وهى ظروف كشفنا عنها فى مواضع سابقة كثيرة ٠

---

(١) كا٢ = ٥٦ر٢٠ .

وأغلب الظن أن المواقف الصراعية التى نشأت بين ذوى المعرفة الفنية المتخصصة والخبرة الفنية الراجعة الى الممارسة البحته كانت جزءا من اتجاه ثقافى عام هو تأكيد أغلب أفراد التنظيمين لمسألة الخبرة الفنية ، وعدم ايمانهم الشديد بما تستطيع المعرفة الفنية المتخصصة الحديثة أن تقدمه للتنظيم . ففى موقف استبارى طلبت الى افراد العينتين أن يذكروا تقييمهم الشخصى لكفاءة كل من المهندس الجديد والفنى ذو الخبرة . ولقد كشف التوزيعين بعد ذلك عن تأكيد واضح لكفاءة الفنى ذو الخبرة ، وان كان هذا التأكيد قد ظهر بوضوح فى التنظيم الحديث (٧٣ر٣٪) ، بينما لم يظهر بنفس هذه الدرجة من الوضوح فى التنظيم القديم (٥٨٪) . وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن الفرق بين النسبتين كان دالا احصائيا عند مستوى ٠١ر (١) . ولو اكتفيا بما تشير اليه هاتان النسبتان لوقعنا فى خطر التسليم بأن نشاطات التنظيم الحديث تمنح الممارسة البحته مكانة كبيرة ، لا تمنحها اياها نشاطات التنظيم القديم . وهذا ما يتعارض تماما مع أية ملاحظة عابرة للنشاطات الانتاجية التى يمارسها التنظيمان ، ومع مستوى التعقد التكنولوجى الذى تتسم به هذه النشاطات . بيد أن ذلك كله لن ينفى الأساسى الذى عبر عنه أفراد التنظيمات وهو أن الخبرة الفنية هى الضمان الأساسى لأداء النشاطات التنظيمية أداء فعالا . وهذا يعنى بطبيعة الحال أن المعرفة الفنية المتخصصة لا تشغل أذهانهم كثيرا ولا يتوقف عليها مدى دقة الأداء أو فعاليته ، ومع ذلك فيبدو أن أفراد التنظيم الحديث كانوا أكثر انصافا وحيادا . فلقد أقر ٢٢ر٧٪ منهم كفاءة الطرفين بدرجة واحدة ، بينما لم يقر ذلك سوى ٨ر٣٪ من قرنائهم فى التنظيم القديم ، وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا الى حد بعيد (٠٠١ر) (٢) .

ولا تعنينا هنا كثيرا مسألة الفروق بين أفراد التنظيمين فى هذا المجال ، لأن تفسير هذه الفروق متاح فى ضوء الظروف التكنولوجية السائدة فيهما ، تلك الظروف التى منحت الممارسة والخبرة الفنية البحته دورا لم

---

(١) ت = ٢ر٦٢
(٢) ت = ٣ر٤

يستطع الأفراد تجاهله أو التقليل من شانه ، وهذا يدفعنا ـ بطبيعة الحال ـ الى معالجة تأكيد أفراد التنظيمين لمسالة الخبرة الفنية معالجة ثقافية • ففى مقابلاتنى الجماعية الحرة مع عمال « ادارة مراقبة الجودة » فى التنظيم الحديث « وادارة الغزل » فى التنظيم القديم لم احصل على اشارة واحدة منهم تشير الى تقديرهم للمعرفة الفنية المتخصصة ، بل وجدت اتجاها سلبيا نحوها الى أبعد حد ، ويكفى أن نورد هنا نصا لأحد عمال « ادارة مراقبة الجودة » يقول العامل : « يأتى المهندس الينا جاهلا بكل شىء هنا •• وخلال احتكاكه بنا يلم بكل شىء فى العمل ، ولكنه لا يفعل شيئا أكثر من ذلك ، لأن المعلومات التى حصلها من كليته معلومات بعيدة عن الواقع • ويحاول المهندس فى بداية الأمر اظهار رغبته فى التعلم ، ولكنه ما يلبث بعد ذلك أن يحتج على طريقة العمل ، وغالبا ما يكون احتجاجه على غير أساس سليم ، لأنه يحاول دائما تطبيق أفكار خيالية لا تتلاءم اطلاقا مع ظروف العمل • لذلك يظل المهندس لفترة طويلة ساخطا علينا وعلى طريقة عملنا حتى يقتنع بعد هذه الفترة أنه كان على خطأ واننا كنا على صواب » ولعل أهم ما يعكسه هذا النص هو أن الخبرة الفنية البحته كانت هى معيار الأداء الكفء للنشاطات التنظيمية ، وأن المعرفة الفنية المتخصصة لا تجد لها مجالا خصبا فى هذا التنظيم برغم تبنيه لهذه المعرفة على نحو ما أوضحنا قبل قليل ، وبالاضافة الى هذا النص ، حصلت على نصين آخرين يعكسان سلبية متطرفة نحو المعرفة الفنية المتخصصة وايجابية متطرفة نحو الخبرة الفنية ، ايجابية وصلت الى حد التقديس •

ولقد سجلت ملاحظاتنا المباشرة وملاحظاتنا الكمية وجود نمط متميز من الصراع التنظيمى مصدره التجديدات النابعة من أفراد التنظيم • ففى التنظيم الحديث أقر ٦٠٪ من أفراد عينته حدوث تجديدات مصدرها أعضاء جدد • بينما لم يقر ذلك سوى ٢٠ر٧٪ من أفراد عينة التنظيم القديم • وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا الى حد كبير (٠٠١ر) (١) • وقبل أن نحلل الموقف الصراعى الذى

---

(١) ت = ١ر٧

أحدثته هذه التجديدات فى التنظيمين ، نجد من الضرورى دراسة موقف هذه التجديدات من البناء التنظيمى والظروف السياسية العامة السائدة فى التنظيمين • ففى التنظيم الحديث نجد الفرصة متاحة أمام أفراده ـ أيا كانت مكاناتهم المهنية ـ لتقديم مشروعات تقضى بادخال تعديلات جديدة على المنتج أو على طريقة الأداء • ولقد ساعد على ذلك عاملان أساسيان : الأول سياسى ، والثانى تكنولوجى • أما العامل السياسى فهو انعكاس للسياسة التسامحية العامة التى انتهجتها الادارة الاقليمية لكسب ولاء الأفراد لها وتدعيم ثقتهم فيها ، وكانت أحد أبعاد هذه السياسة الاقتراب من مختلف فئات العاملين واشراكهم فى الأمور العامة التى يواجهها التنظيم ، ويبدو أن الادارة الاقليمية قد حققت بسياستها هذه أهدافا عديدة فى وقت واحد • فلقد أمنت وضعها أمام الادارة المركزية ، ثم دعمت مكانتها داخل التنظيم نفسه بكسب ولاء العاملين ، ثم ضمنت بعد ذلك ارتباطهم بها وتوحدهم مع الأهداف التنظيمين ، ولقد كانت أحد نتائج هذا التوحد ظهور مشروعات جديدة من جانب الأفراد العاديين فى التنظيم تطالب باجراء تعديلات على المنتج أو على طريقة الأداء • على أن هذه التعديلات لم تكن تظهر كاستجابة للعامل السياسى وحده • فالظروف التكنولوجية المتغيرة التى يمر بها هذا التنظيم شكلت مجالا خصبا لظهور مشروعات جديدة تقضى باجراء تعديلات على ماهو قائم أو استحداث أشياء جديدة تماما • ومع تقديرنا للدور الذى لعبته هذه الظروف التكنولوجية ، الا أنها ـ مع ذلك لا تنفصل عن الظروف السياسية السائدة فى هذا التنظيم ، تلك الظروف التى خلقت ادارة « تسامحية » تتيح للفرد مزيدا من الحرية والتلقائية فى التعبير •

وباستطاعتنا بعد ذلك تفسير موقف التنظيم القديم من التجديدات فى ضوء هذين العاملين • فاستراتيجية الادارة العليا القائمة على الضبط الشديد والتحكم المطلق لم تسمح للأفراد بتجاوز الأوضاع القائمة والانطلاق الى آفاق أوسع • ذلك لأن هذه الاستراتيجية فرضت تسلسلا رئاسيا جامدا يتعارض مع المرونة التى هى مطلب أى تجديد • فالقواعد والتعليمات تهبط من الادارة العليا لتتخلل المستويات الرئاسية العديدة ، حاملة فى

طياتها قوة تنفيذية هائلة لا تسمح باعادة النظر فيها أو مجرد التفكير في ايجاد بديل عنها • ولقد كانت هذه الصورية المفرطة هى الاجراء الأمثل – في نظر الادارة – لممارسة الضبط وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية كما تتصورها هى ، لأنها تتفادى بذلك الصراعات الكامنة العديدة التى كانت قائمة بين صغار الرؤساء والمرءوسين • ولقد ساعد على نجاح هذه الاستراتيجية عامل تكنولوجى هام هو ثبات منتجات هذا التنظيم لفترة طويلة ، وعدم خضوعها للتغير ، وتعود الأفراد على ممارسة نشاطاتهم بشكل أفقدهم القدرة على التفكير فى اجراء تعديلات أو مجرد التمرد على طريقة أدائهم لنشاطاتهم •

ولا يقتصر تأثير الظروف السياسية والتنظيمية على مجرد السماح بظهور تجديدات ، ولكنها تمارس بعد ذلك تأثيرا أعمق عندما تظهر مشروعات التجديد الى حيز الوجود • فعندما تتبعنا الذين أقروا ظهور هذه المشروعات من أفراد العينتين ، تأكد لنا صدق الموقف لذى اتخذته الادارتان من هذه المشروعات • فادارة التنظيم الحديث قبلت بالفعل هذه المشروعات ثم درستها واقرت صلاحيتها (١ر٧٥٪) ، بينما لم تفعل ذلك ادارة التنظيم القديم اطلاقا ، لأنها لم تسمح منذ البداية بتقديم مثل هذه المشروعات (٤ر٤٨٪) • وتفسير موقف هذه الادارة متاح فى ضوء الاستراتيجية التى تبنتها والتى أشرنا اليها قبل قليل ، ولكن الأمر لا يزال – مع ذلك – يحتاج الى مزيد من التوضيح والتحديد • فبرغم اعتقادنا بأن هذه الاستراتيجية القائمة على التحكم والضبط هى العامل الحاسم فى تجديدات هذا التنظيم ، الا انه يبدو أن توتر العلاقات الرئاسية بين صغار الرؤساء والمرءوسين قد لعب دورا هاما فى هذا المجال • وهذا ما أكدته الشواهد الكمية والكيفية على السواء • فلقد حدد ٣ر٣٢٪ من الذين اقروا ظهور مشروعات تجديد مصيرها بأن الرئيس المباشر قد حجز هذه المشروعات ومنعها من الوصول الى المستويات الرئاسية الأعلى منه • ولا نستطيع تفسير موقف الرئيس المباشر هذا بأنه مواجهة لتهديد فنى صادر عن مرءوسه ، لأن الاعتبارات الفنية لا تلعب دورا واضحا فى هذا التنظيم بحكم ظروفه التكنولوجية البطيئة التغير وبحكم موقف الادارة العليا من هذه الاعتبارات الفنية بصفة عامة • لذلك يبدو أن أفضل طريقة لتفسير موقف هذا الرئيس

هو وضع هذا الموقف فى سياق الاستراتيجية العامة التى رسمتها الادارة العليا والتى كان أحد نتائج تطبيقها نشوب صراعات بين صغار الرؤساء والمرءوسين على نحو ما أوضحنا فى مطلع هذا الفصل · ومن هنا يصعب علينا الفصل بين موقف كل من الادارة العليا وصغار الرؤساء نحو هذه التجديدات · فالارتباط العضوى بين هذين الطرفين جعلهما يتخذان موقفا سلبيا من قضية خطيرة تمس النهوض بالتنظيم والارتقاء به ·

وهكذا يبدو واضحا أن الاستراتيجية التى تبنتها ادارة التنظيم القديم قد تعارضت تعارضا صريحا مع حرية الأفراد ومبادئهم ، لأنها قامت على دعامة الضبط المطلق التى لا تتيح الفرصة لحرية التصرف أو الانطلاق من الواقع المعاش المحدد · ولا نستطيع أن نفسر ذلك بمجرد الرجوع الى البناء التنظيمى ، لأن هذا البناء فى ذاته ليس هو المسئول الأول عن تكبيل حرية أفراد هذا التنظيم ، ومن هنا يبدو لنا أن الظروف السياسية التى دفعت ادارة هذا التنظيم الى تبنى استراتيجيتها كانت بدورها ظروفا مقيدة لحرية الأفراد ، ولنضرب على ذلك مثالا واقعيا · فالتسلسل الرئاسى فى هذا التنظيم الذى يعبر عن شكل البناء التنظيمى لا يتعارض كثيرا مع مبدأ الحرية فى التعبير ، لأن ممارسة الحرية ـ مع ذلك ـ ممكن فى ظل هذا التسلسل ، ولكن ما حدث بالفعل أن استراتيجية الادارة العليا قد فرضت عليها تبنى سياسة تقوم على تدعيم حلقات هذا التسلسل لكى تتمكن فى النهاية من ممارسة القهر وضمان النظام والانتظام ، واذن فلكى نشخص الظروف التى تتعارض مع ممارسة الحرية ، نجد هذه الاستراتيجية تبدو أمامنا كما لو أنها الظرف الدائم الذى وقف أمام هذه الممارسة عقبة كؤود ·

وآية ذلك ما لاحظناه فى التنظيم الحديث · فلقد فرضت الظروف السياسية المحيطة بادارة هذا التنظيم والتى أهمها موقفها الحساس أمام الادارة المركزية وسعيها الدائم لتحقيق « السلام » بين مختلف فئات العاملين وحرصها على توحد الأفراد مع الادارة الاقليمية فى البداية ثم مع الأهداف التنظيمية بعد ذلك ، فرضت هذه الظروف السياسية جميعها على الادارة تشجيع الأفراد على ممارسة الحرية فى التعبير واتاحة الفرصة للمبادءة · ومهما قيل من أن الظروف التكنولوجية المتغيرة التى كان يواجهها

هذا التنظيم قد لعبت دورا هاما فى هذا المحال ، الا أن الحقيقة ستظل ـ مع ذلك ـ باقية وهى ، أن الظروف السياسية المحيطة بالادارة الاقليمية قد فرضت عليها فرضا تبنى بعض المبادىء الديموقراطية وتشجيع الأفراد على ممارستها ، محطمة بذلك حواجز التسلسل الرئاسى التى قد تعوق المبادءة والتلقائية وحرية التعبير .

واذا كانت الظروف التنظيمية والتكنولوجية قد تطوعت بمعاونة التنظيم القديم على تفادى الصراعات التى كان من الممكن أن تنشب بين اداراته وأقسامه ، الا انها لم تقم بهذا الدور التطوعى فى التنظيم الحديث ، بل وقفت منه موقفا سلبيا فى أغلب الأحيان ، فالتنظيم ـ كما نعلم ـ يواجه ظروفا تكنولوجية متغيرة نابعة من مصدرين ، اولهما داخلى يتمثل فى ضرورة تطوير المنتج والنهوض به ، وثانيهما يتمثل فى ضرورة مواجهة المنافسة فى الأسواق الخارجية ، ولقد فرضت هذه الظروف على التنظيم مواجهة مطلب التنسيق بين اقسامه واداراته حتى يضمن عدم حدوث تضارب فى اختصاصاتها حينما يقرر انتاج منتج جديد أو تعديل منتج قديم ، وكان طبيعيا بالنسبة لهذا التنظيم أن يتبنى سياسة ادارية تقوم على ضمان اكبر قدر من المرونة التنظيمين والتكيف بنجاح مع هذه الظروف المتغيرة ، ولم تكن هذه السياسة الادارية بعيدة تماما عن ايديولوجيته العامة الساعية الى تحقيق أكبر قدر من التوازن التنظيمى . ففى نطاق هذه الايديولوجية نجد الادارة الاقليمية تخلق لدى الأفراد احساسا « بالقلق » مصحوبا باحساس « الرغبة » فى تنفيذ التجديدات أو التغيرات التكنولوجية التى كانت الادارة تحدثها بين الحين والآخر . وكثيرا ما كانت الادارة تحرص قبل تنفيذ هذه التغييرات على تأكيد اختصاصات الاقسام عن طريق المنشورات التى كانت تبعث بها الى الأفراد ، كما تحيطهم علما بأصغر وأدق التغييرات التى تنوى احداثها ، وهكذا يبدو واضحا أن الادارة الاقليمية لهذا التنظيم قد أحسنت مواجهة الظروف التكنولوجية المتغيرة والضغوط الخارجية القوية التى كانت تواجهها بتدعيم العلاقات بين الأقسام المختلفة واعادة تحديد اختصاصاتها كلما حدث تغير أو ظرف طارىء ، وكانت نتيجة ذلك كله تنسيقا دقيقا بين نشاطات الأقسام ، واستقرارا فى علاقاتها برغم الظروف

غير المواتية التى لم تكن تشجع كثيرا على تحقيق هذا الاستقرار ، ولا يمكن الزعم بعد ذلك بأن صغر حجم هذا التنظيم وضيق نطاق نشاطاته قد تدخلا تدخلا كبيرا فى تحقيق الاستقرار بين اقسامه ودارته • فدورهما فى هـذا المجال كان مساعدا ولم يكن أصيلا ، لأن أيديولوجية هذه الادراة كانت ستنجح فى تحقيق هذا الاستقرار أيا كان حجم هذا التنظيم أو نطـاق نشاطاته •

ولا نستطيع أن نغفل بعد ذلك كله مصادر اخرى للصراع التنظيمى تكشفت لنا خلال ملاحظاتنا لأداء التنظيمين لنشاطاتهما • فالادارتان سعينا ــ كل بطريقتها الخاصة ــ الى ممارسة الضغط على الأفراد لكى يحققـوا الاهداف التنظيمية العامة ، ولكن هذا السعى كان جزءا من السياسة العامة التى انتهجتها الادارتان • فعلى الرغم من أن حوالى نصف أفراد العينتين (٨ر٥٥٪ فى التنظيم الحديث و ٥٠٪ فى التنظيم القديم) قد أقروا ممارسة ضغط الادارة عليهم للمحافظة على معدل الانتاج ، الا أن الأساليب التى كانت تتبعها هاتان الادارتان كانت تشكل مصدرا من مصادر الصراع التنظيمى • فادارة التنظيم القديم لجأت الى اسلوب أساسى هو التهديد بتوقيـع الجزاءات ، وهذا ما اقره بالفعل ٣ر٧٧٪ من الذين اشاروا الى ممارسة ضغوط ادارية عليهم ، بينما لم يقره سوى ٩ر١٤٪ من قرنائهم فى التنظيـم الحديث • وباستخدام اختبار (ت) ، اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا الى حد بعيد)١٠٠ر((١) • ولسنا بحاجة هنا الى جهد كبير لتفسير ما ينطوى عليه هذا الفرق • فيكفى أن نشير الى أن التهديد بتوقيع الجزاءات كان ميكانزما من ميكانزمات الضبط التى استعانت بهـا الادارة العليا فى تحقيق الامتثال وضمان النظام والانتظام بعد أن تعرضت لهجوم عنيف من جانب العمال اضطرها الى تبنى استراتيجية تقوم على الضبط المطلق • ولقد أوضحت مقابلاتى الحرة مع عمال هذا التنظيم انهـم كانوا على وعى شديد بهذه الاستراتيجية الادارية • فعباراتهم تكشف عن فهم عميق لهذه الاستراتيجية • وقد يبدو هذا الفهم العميق أمرا طبيعيا ،

---

(١) ت = ـر١٢

لأنهم (اى العمال) كان الطرف الآخر فى الصراع الذى كانت الادارة العليا الطرف الأول فيه · بيد أن الأمر الملفت للنظر هو أن هؤلاء العمال كانوا على صلة دائمة ووثيقة بكل ما يصدر عن الادارة العليا · فالقرار الذى يصدر عنها كان يجد تفسيرا خاصا من وجهة نظر العمال · وأعتقد أن ميكانزم الجزاء والعقاب الذى استعانت به هذه الادارة لم يحقق نجاحا يذكر ، ان لم يكن قد عاق التنظيم عن تحقيق بعض أهدافه ، ذلك لأن التهديد بتوقيع الجزاء كان يتم فى ظروف انعدمت فيها الثقة بين الطرفين ، واصبح كل منهما يلقى باللائمة على الآخر ، بحيث اصبح مجرد التلويح باستخدام الجزاء أو العقاب ظرفا مثيرا للصراع ومصدرا من مصادر التهديد ·

وفى ظل المواقف الصراعية التى كثيرا ما كانت تنشأ بين الادارة العليا وصغار الرؤساء من ناحية والعمال من ناحية أخرى ، يصبح من العسير ــ ان لم يكن من المستحيل ــ الاستعانة بممارسة ضغوط مستندة الى ثقة متبادلة أو حسن نية · فمن بين الذين أقروا ممارسة ضغوط ادارية عليا عليهم للمحافظة على معدلات الانتاج ، نجد ١٧٫٣٪ من أفراد هذا التنظيم يقرون أن الادارة تمارس ضغوطها عليهم بالقيام بحملات توعية بينما نجد ٤٠٫٣٪ من قرنائهم فى التنظيم الحديث يقرون ذلك ، وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن الفرق بين النسبتين كان دالا احصائيا الى حد كبير (٠٫٠١) (١) · كما أقر فقط ١٣٫٣٪ من التنظيم الاول (القديم) عقد اجتماعات بين الرؤساء والادارة العليا ، بينما أقر ذلك ٥٠٫٧٪ فى التنظيم الثانى الحديث) وباستخدام اختبار (ت) أيضا اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا الى حد بعيد (٠٫٠١) (٢) ·

ولعلنا قد وجدنا فى هذه الشواهد الكمية الاضافية ما يدعم تفسيراتنا السابقة ويمنحها قدرا من الصدق · فاذا كانت ادارة التنظيم القديم قد مارست ضغوطها على العمال بطريقة تنطوى على قدر كبير من القهر والتهديد والتلويح باستخدام الجزاءات المادية ، فان ادارة التنظيم الحديث قد مارست ضغوطها على العمال بطريقة مختلفة اشد الاختلاف · فمنذ البداية

---

(١) ت = ٢٫٤ (٢) ت = ٧٫ـ

وجدت الادارة نفسها فى وضع يحتم عليها ممارسة ضغوط عنيفة على العمال حتى يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه التنظيمية ومواجهة الظروف الطارئة التى كان كثيرا ما يتعرض لها وحتى تتمكن الادارة الاقليمية بعد ذلك من تثبيت مكانتها فى التنظيم وتدعيم موقفها أمام الادارة المركزية • ولم يكن تحقيق هذه الأمور جميعها — فى وقت واحد — أمرا سهلا أمام الادارة الاقليمية • لذلك كان الحل الوحيد الممكن امامها هو تبنى ايديولوجيتها التى حددنا ابعادها فى مواضع سابقة عديدة ، تلك الايديولوجية التى تقوم على كسب كل الاطراف ابتداء من العمال حتى مديرى الادارة المركزية • وكنتيجة لذلك كله وجدت الادارة الاقليمية نفسها فى وضع لا يسمح لها بالاختيار • فهى مجبرة اجبارا على نهج سياسة تسامحية من خلالها تمارس ما تشاء من ضغوط على الإفراد • ولقد كانت الادارة الاقليمية تؤثر ممارسة ضغوطها على الأفراد بطريقة مباشرة كأن تعقد اجتماعات مع صغار الرؤساء تقنعهم بما هى مقدمة عليه ، وتأتنس بوجهات نظرهم فيما يعلن لها من موضوعات ، كما كانت تقوم أيضا بحملات توعية تهدف بها تدعيم الثقة بينها وبين العاملين • ويبدو أن الادارة الاقليمية قد حققت فى هذا المجال قدرا كبيرا من النجاح • فبرغم الصعاب والعقبات التى كانت تواجهها والتى هى بطبيعتها مصدر خطير من مصادر الصراع التنظيمى ، برغم ذلك استطاعت أن تمارس ضغوطها على العمال بطريقة غاية فى اللباقة ، محققة بذلك أهدافها الخاصة والأهداف التنظيمية العامة ، مؤمنة مصادر الصراع التنظيمى العديدة التى كان من الممكن أن تؤثر على فعالية هذا التنظيم وقدرته على تحقيق أهدافه بنجاح •

ثانيا — التغير التنظيمى : عوامله ونطاقه

خضع التنظيم الحديث منذ نشأته لتغيرات تكنولوجية وتنظيمية عديدة مصدرها الظروف الاقتصادية والفنية المتغيرة التى كان عليه أن يواجهها اذا ما أراد البقاء والاستمرار فى أداء نشاطاته • ولقد سبق أن أوضحنا خلال مناقشتنا لمشكلات الضبط والاتصال والتوازن والتكامل والصراع مدى عمق هذه التغيرات التكنولوجية وكيفية مواجهة ادارة هذا التنظيم لها ، ثم المشكلات التنظيمية والسياسية التى واجهتها هذه الادارة

عندما حاولت التكيف مع هذه التغيرات وتحويل العناصر السلبية المتضمنة فيها الى عناصر ايجابية تدعم موقفها أمام الادارة المركزية وتحقق الأهداف التنظيمية العامة التى تعد بدورها بعدا هاما من ابعاد هذا الموقف • تلك هى العوامل العامة للتغير فى التنظيم الحديث التى اكدتها شواهدنا الكمية وملاحظاتنا المباشرة لهذا التنظيم •

وفى الوقت الذى انشغلت فيه ادارة التنظيم الحديث بمواجهة التغيرات التكنولوجية والضغوط السياسية والاقتصادية الخارجية ، كانت ادارة التنظيم القديم منشغلة بأمور اخرى مختلفة تماما • فالاضطرابات التنظيمية التى واجهتها نتيجة للظروف العديدة التى اشرنا اليها من قبل ، جعلتها تواجه مهمة بالغة الصعوبة هى اعادة التوازن الى التنظيم • ولكنها لم تحقق فى هذا المجال القدر الضرورى من النجاح ، لانها تبنت استراتيجية غير موفقة تقوم على الضبط المطلق ، ذلك الضبط الذى هو – فى نظرها – افضل ضمان لعدم حدوث اضطرابات جديدة أو احتجاجات جماعية اخرى من جانب العمال • والواقع ان الادارة العليا لم تكسب من وراء هذه الاستراتيجية سوى تحويل الصراع المكشوف الى صراع مستتر ، اكدته بوضوح شواهدنا الكيفية السابقة ، ويبدو أن هذه الاضطرابات التنظيمية كانت اخطر مصدر من مصادر التغير فى هذا التنظيم ، ولكنه – مع ذلك – كان تغيرا صوريا الى حد كبير • فحينما نشأت هذه الاضطرابات وظهرت الاحتجاجات الجماعية لم تفعل مؤسسة الغزل والنسيج شيئا سوى استبدال رئيس مجلس الادارة برئيس آخر تاركة لهذا الرئيس عبء ثقيل عليه أن يتحمله وحده • وعندما حاولت دراسة الفترة التالية على تولى الرئيس الجديد منصبه اتضح لى – كما تشير الى ذلك عبارة أحد الاخباريين – أن هذه الفترة كانت بمثابة فترة كمون كامل تخللها احساس الانتظار من جميع الاطراف • فالعمال أملوا فى أن يحقق لهم هذا الرئيس الجديد ما افتقدوه فى الرئيس السابق ، والرؤساء ترقبوا تصرفاته وحاولوا الاقتراب منه لكى يتعرفوا على اتجاهاته وتصوراته لمرحلة العمل المقبلة ومدى تأثير هذه التصورات على أوضاعهم ومراكزهم وسلطاتهم وبعد مرور فترة الكمون هذه ظهرت اتجاهات الرئيس الجديد أمام كل الاطراف • وهى اتجاهات قامت فى مجموعها على ثلاث دعائم استقرأتها من قرارات التنظيم

خلال عام الاضطرابات ، ومقابلاتى الحرة مع الاطراف المختلفة والاخباريين الذين اعتمدت عليهم فى التعرف على هذه الفترة اعتمادا أسياسيا • أمـــا الدعامة الأولى فهى ممارسة الضبط والقهر لاعادة الأمور الى حالتها الطبيعية • ولقد تمت هذه الممارسة بتفويض صغار الرؤساء اختصاصات اضافية تضمن لهم الضبط والنظام على مستوى الأقسام الصغيرة التى يرأسونها • وبذلك ظل الرئيس الجديد حريصا على ما كان سلفه حريصا عليه ، وهو تدعيم حلقات التسلسل الرئاسى • بيد أن الجديد فى موقف الرئيس الجديد هو اخفائـــه لعلاقة الادارة العليا بصغار الرؤساء لأنه أدرك أن هذه العلاقة كانت احد مصادر الصراع الذى نشب بين الادارة العليا والعمال • أما الدعامه الثانية فهى اجراء حركة تنقلات صورية بين بعض الموظفين • ويبدو أن هذا التغيير لم يحقق الهدف الذى كان يسعى اليه الرئيس الجديد ، لأن انتقال هؤلاء الموظفين من الأقسام الانتاجية الى الاقسام الادارية لم يغير من مشاعر العمال السلبية نحوهم • أما الدعامه الثالثة فهى تلبية بعض مطالب العمال • ولقد كان أمرا طبيعيا وسط الظروف الاقتصادية والسياسية المحيطة بالرئيس الجديد ألا يلبى كل هذه المطالب ، لأن ذلك أمرا يفوق طاقته بالفعل ، فاستجاب لبعض المطالب التى تحمل معنى انسانيا يستطيع أن يفيد منها فى اظهار حســـن نواياه ، كأن يوافق على نقل عامل معتل الصحة من القسم الذى يعمل فيــه الى قسم آخر يلائم ظروفه الصحية ، أو أن يمنح الذين انهوا مدة خدمتهم مكافآت رمزية تعبر عن تقدير الادارة العليا للخدمات التى ادوها للتنظيم • ولا يبدو أن ذلك قد لقى التأثير المطلوب فى نفس العمال ، لأن مطالبهم كانت أكثر من ذلك بكثير ، هى مطالب تتصل بوضع هذه الادارة العليا وموقفها منهم ككل • تلك هى مصادر التغير المحتمله أو الممكنة التى واجهها هذا التنظيم •

وفى اطار هذه الظروف العامة المحدثة للتغير الواسع النطاق ، يمكننـــا تناول ظروف خاصة محدثة لتغير ضيق النطاق نسبيا • ولسوف تتيح لنا هذه الظروف الخاصة فرصة تأمل الظروف العامة وتحليلا دقيقا بالرجـــوع الى مواقف تنظيمية بعينها • ويبدو أن أبسط الطرق لدراسة امكانية التغير هى التعرف على استعداد الافراد لتقبل التغييرات التى يمكن أن تطرأ على طريقة آدائهم لنشاطاتهم • ولقد حصلنا بالفعل على شواهد كمية تكشف عن

مدى هذا الاستعداد . ففى التنظيم الحديث اقر ٨١٫٧٪ من أفراد عينتــه موافقتهم على قبول هذه التغيرات كما اقر ٨٥٫٣٪ من أفراد عينة التنظيم القديم ذلك . على أن ملاحظاتنا المباشرة ومقابلاتنا الحرة قد كشفت عن أن هذا التقارب يخفى وراءه مبررات مختلفة تماما نابعة من واقعين تنظيمين لكل منهما أبعاده التكنولوجية والاقتصادية والسياسية المتميزة . فقبول أفراد التنظيم الحديث لهذه التغييرات انما هو جزء من ظرف تنظيمى خبروه وعاشوه واقتنعوا به الى حد بعيد وهو التغيرات التكنولوجية التى كثيرا ما كانت تطرأ على أساليب الانتاج ووسائله . قبولهم اذن انعكاس للمرونة التى هى من أبرز سمات تنظيمهم ، والتى لولاها عجز التنظيم عن ممارسته نشاطاته بفعالية وكفاية . ولقد أيدت هذا التفسير مقابلة حره مع بعض عمال « ادارة هندسة المصنع » ، أوضحوا فيها « استعدادهم التام لتغيير طريقة عملهم تغييرا كاملا ، اذا ما اقتضى ذلك صالح العمل ، واذا ما وجدت الادارة فى ذلك ضرورة ملحة » .

أما قبول أفراد التنظيم القديم لهذه التغيرات فنابع من ظروف مختلفة تماما ، أهمها عدم الرضاء المتزايد عن الطريقة التى يؤدى بها العمال عملهم ، والظروف الصحية السيئة التى يعملون فى ظلها . وكثيرا ما عبر لى العمال عن الاخطار الصحية التى تتهددهم نتيجة للغبار الذى تحدثه آلات الغــــزل والنسيج ، وعدم حرص الادارة على الاستعانة باجهزة ماصة للغبار على نحوما هو سائد فى المصانع الأجنبية أو بعض المصانع المصرية . ولقد بدا ذلك بوضوح حينما وجهت الى أفراد العينتين سؤالا طلبت اليهم فيه أن يذكروا درجة ارتياحهم للطريقة التى يعملون بها ، ثم اتضح بعد ذلك أن ٥٩٫٣٪ فقط من أفراد التنظيم القديم قد أقروا ارتياحهم ، بينما أقر ذلك أكثر من ثلثى أفراد التنظيم الحديث (٧٥٫٨٪) . ومن الواضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كبير ، حتى أن (ت) قد كشف عن وجود فارق دال احصائيا بينهما عند مستوى ٠٠١ر (١) . ويستطيع هذا التفاوت أن يعكس لنا جانبا من الموقف الذى دفع أفراد التنظيم القديم الى قبول اية تغيرات محتملة فى طريقة أدائهم لعملهم .

---

(١) ت = ٢٫٨

ويبدو أن الظروف التكنولوجية والسياسية العامـــة تمارس تأثيرا متزايدا على موقف أفراد التنظيمين من التغييرات التى تطرأ على طريقة أدائهم لعملهم • فعندما تتبعنا الذين اقروا عدم موافقتهم على هذه التغييرات ، اتضح لنا أن استراتيجية ادارة التنظيم القديم وايديولوجية ادارة التنظيم الحديث قد تدخلنا فى تحديد ستجابة أفراد العينتين لهذه التغييرات • فلقد خشى ٤٧ر٦٪ من الذين اقروا عدم موافقتهم على ادخال الادارة طرقا للاداء أن تكون هذه الطرق أصعب من تلك التى يؤدون بها أعمالهم ، بينما لم يخش ذلك سوى ٣١ر٨٪ من قرنائهم فى التنظيم الحديث • وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا عند مستوى ٠٢ر٠(١)• ولو حاولنا النفاذ الى ما وراء هاتين النسبتين اتضح لنا على الفور أن الظروف السياسية السائدة فى التنظيمين قد تداخلت مع الظروف التكنولوجية تداخلا معقدا • فعلى الرغم من بساطة العمليات الانتاجية التى يؤديها أفراد التنظيم القديم وتعودهم على ممارستها لفترة طويلة بحكم قدم التنظيم وطول مـــدة خدمتهم فيه ، على الرغم من ذلك اتخذ هؤلاء الأفراد من التغييرات التى تحدثها الادارة على هذه العمليات موقفا سلبيا الى حد كبير نابعا من اهتزاز الثقـــة بينهم وبين الادارة العليا ولقد أوضحت معايشتى لعمال هذا التنظيم أن موقفهم السياسى من الادارة العليا قد انعكس على ابسط الظواهر التنظيمية • فعندما أثرت القضية التى نحن بصددها الآن مع عمال « ادارة النسيج » خلال مقابلة جماعية حرة مـــع ثلاثـــة منهم ، اتضـــح أن عدم موافقتهم على تغيير طريقة ادائهم لعملهم لاتعود الى عدم رغبتهم الدخول فى عمليات تعلم جديدة ، بقدر ما تعود الى عدم ثقتهم فيما تقترحه الادارة العليا حتى ولو كانت اقتراحاتها ذات طبيعة فنية خالصة يصعب عليهم استيعابها ووزنها وزنا دقيقا • ومن هنا يبدو لى أن تفسير موقف عمال التنظيم القديم فى ضوء بعض المفاهيم التنظيمية مثل المرونة وسرعة التكيف واستيعاب التجديدات انما هو تفسير ينطوى على قصور واضح ، لان الشواهد الكمية والكيفية التى حصلنا عليها قد أوضحت أن هذه المفاهيم تعجز وحدها عن تفسير موقف أفراد هذا التنظيم •

على أننا وجدنا فى التنظيم الحديث مايدعم تفسيرنا لما وجدناه فى

---

(١) ت = ٢ر٣٢٣

التنظيم القديم • ففى ضوء الظروف التكنولوجية المتغيرة التى خضع لهـا التنظيم الحديث ، كان من المتوقع أن تعبر مبررات عدم قبول التغييرات عن هذه الظروف ، لانها (أى الظروف) سببت للافراد قلقا بالغا مصدره توقع حدوث تجديدات على المنتج أو تغييرات فى طرازه • بيد أن الشواهد الكمية والكيفية التى حصلنا عليها لم تؤيد هذا التوقع تاييدا قاطعا ، بل سمحت بظهور اعتبارات أخرى ليست تكنولوجية الطابع • وأهم هذه الاعتبارات - بالطابع - الأيديولوجية الادارية السائدة فى هذا التنظيم ، تلك الايديولوجية التى مكنت الادارة الاقليمية من امتصاص قلق الأفراد ثم ربطهم بها وبالأهداف التنظيمية العامة • وعندما كتب لهذه الايديولوجية النجاح المنقطع النظير ، خفت وطأة القلق الذى استشعره الأفراد نتيجة للظروف التكنولوجية المتغيرة التى كانوا يخضعون لها • ومن هنا يبدو لنا أن المفاهيم التنظيمية الخالصة قد عجزت مرة أخرى عن تفسير قضية عدم قبول أفراد هذا التنظيم للتغييرات التى تحدثها الادارة على طرق الاداء •

ولا يجب أن يبعدنا هذا التفسير عن تناول القوى المعارضة أو المقاومة للتغيير التنظيمى • فالتنظيمان ينطويان - مع ذلك - على قوى ومصادر مقاومة للتغير نابعة من الظروف السياسية والتنظيمية العامة السائدة فى كل منهما • ففى حدود شواهدنا الكمية يمكننا القول أن التسلسل الرئاسى فى التنظيم القديم كان المصدر الأساسى للحفاظ على الأوضـاع الراهنة والقضاء على أية فرصة لظهور تغييرات محتملة سواء كانت تكنولوجية أو اقتصادية أو سياسية • ولقد اكتسب التسلسل الرئاسى فى هذا التنظيم قوته من الادارة العليا التى كانت بدورها حريصة أشد الحرص على تدعيمه ومنحه قوة فوق قوة لكى تتمكن بعد ذلك من تدعيم أوضاعها وممارسـة الضبط وضمان النظام والانتظام وتبدو خطورة هذا الموقف اذا ما قدرنا خطورة القيود التى يفرضها التسلسل الرئاسى - بذاته - حتى ولو كان على درجة عالية من المرونة • ففضلا عن هذه القيود وجدت الادارة العليا أن من صالحها تدعيم حلقات هذا التسلسل وتفويض صغار الرؤساء اختصاصات جديدة يدعمون بها أوضاعهم واوضاع الادارة العليا فى الوقت ذاته • ولقد كان هذا التدعيم بمثابة ظرف غير موات للتغير ان لم يكن يتعارض معـه

بشكل سافر • وباختصار يمكننا القول أن استراتيجية هذه الادارة تتعارض بطبيعتها مع احداث تغييرات تنظيمية ، لأنها استراتيجية قائمة على تثبيت الأوضاع الراهنة وتدعيمها •

وفى ضوء هذه الاستراتيجية لا يمكن الزعم بأن نشاطات هذا التنظيم تنطوى بطبيعتها على عناصر مقاومة أو معارضة للتغير • فمثل هذا الزعم يتعارض مع ابسط الشواهد الكيفية التى أمكننا الحصول عليها من هذا التنظيم • فعلى الرغم من أن نشاطات هذا التنظيم تتصف بالثبات النسبى وعدم خضوعها للتغيرات الدائمة على عكس ما هو سائد فى التنظيم الحديث ، الا أن هذا الثبات النسبى ـ بذاته ـ لا يعوق امكانية التغير ، الا اذا صاحبته ايديولوجية ادارية تدعم هذا الثبات وتمنحه قوة اسطورية فى نفس الأفراد • ولقد حصلنا على شواهد كيفية تدعم ذلك بطريقة غير مباشرة • فخلال المقابلة الجماعية الحرة التى عقدتها مع فريق عمال « ادارة النسيج » الذى اشرنا اليه قبل قليل ذكر لى شاب منهم « منذ أن عينت بالشركة فى سنة ١٩٥٩ وأنا أعمل بنفس الطريقة • فلم تحدث خلال هذه الفترة اية تغييرات على الآلات التى نعمل عليها أو المشرفين أو حتى نوع المنتج الذى نقوم بانتاجه • وكثيرا ما تقدمت بشكوى الى رئيس مجلس الادارة أطالبه فيها بتغيير بعض المنتجات لكى تساير الاذواق المختلفة ، ولكننى لم أجد ردا على شكاواى » • وخلال هذه المقابلة الجماعية ذكر لى عامل آخر : « عندما اختلفنا فى العام الماضى مع المشرف ، وتظلمنا لدى رئيس مجلس الادارة كانت اجابته علينا اننا نسىء فهم القوانين الاشتراكية ، وانها (أى القوانين) وان كانت قد منحتكم شيئا من الحرية ، الا أن ذلك لا يعنى التمرد على الرؤساء وعصيان أوامرهم • ساحترامكم للمشرف هو احترام للادارة ، وعليكم أن تطيعوا أوامره لأنه اقدر منكم على فهم العمل » • ويستطيع هذان النصان بالاضافة الى الشواهد السابقة ـ أن يوضحا أن استراتيجية الادارة العليا فى هذا التنظيم كانت بذاتها مصدرا من مصادر مقاومة التغير سواء كان هذا التغير تكنولوجيا أو تنظيميا أو اداريا أو سياسيا •

ومع أن مصادر مقاومة التغير فى التنظيم الحديث كانت سياسة ـ تكنولوجية فى طابعها ، الا انها كانت من نوع مختلف تماما عن تلك التى

الفناها فى التنظيم القديم • فعلى الرغم من التغييرات التكنولوجية العديدة والضغوط الخارجية الشـــديدة التى كانت تواجهها الادارة الاقليمية ، مما أضطرها الى تبنى سياسة مرنة الى ابعد حد فى معالجة أمور التنظيم ، على الرغم من ذلك واجهت هذه الادارة قوة سياسية خطيرة كانت تعوقها ـ فى بعض الاحيان ـ عن اجراء التغييرات التى تود ادخالها فى التنظيم • فلكى تصبح هذه التغييرات شرعية ، كان على هذه الادارة أن تحصل على موافقة الادارة المركزية • ولم تكن هذه الموافقة بالأمر الهين • فكثيرا ما كان مديرو الادارة الاقليمية يدخلون فى مناقشات عنيفة مع مديرى الادارة المركزية بهدف اقناع الآخيرين بضرورة موافقتها • مع أن الادارة المركزية كانت تثق كثيرا فى نوايا الادارة الاقليمية وكفاءتها ، الا انها كانت شديدة التحفظ فى اتخــاذ قراراتها • وعندما ناقشت هذه النقطة مع أحد مديرى الادارة الاقليمية أيد ذلك الى حد كبير ، ثم أضاف تصورا واقعيا لديناميات العلاقة بين الادارتين بقوله : « نحن هنا على صلة دائمة باحدث التطورات العالمية التى تطرأ على المنتج ، كما أننا كثيرا ما نستضيف خبراء عالميين شرقيين نسترشد بهم فى التجديدات التى ننوى اجرائها ، لكننا نواجه بعد ذلك صعوبة كبيرة عندما نعرض أفكارنا على الادارة المركزية أو عندما نريد الحصول على موافقتها على احداث تغييرات على المنتج • وحجتها التقليدية فى ذلك أن هذه التغييرات ستتطلب اعتمادات مالية اضافية تهدد الأرباح التى تحققها الشركة ، وقــد لا تتوازى مع المكاسب التى ستتحقق من وراء هذه التغييرات • وعلى الرغم من أن الادارة المركزية غالبا ما تقتنع فى نهاية الأمر ، الا أن مجرد الحصول على موافقتها يحتاج وقتا طويلا وجهدا كبيرا » • وأغلب الظن أن حرص الادارة المركزية على تحقيق أكبر قدر من الأرباح وسعيهـــا لتسجيل أعلى معدلات الانتاج كانتا جزءا من ايديولوجيتها ، فأقصى ما يسعد هذه الادارة أن تفاخر بمقدار الأرباح التى حققتها ومعدلات الانتاج التى سجلتها ، ولم تكن قضية تطوير المنتج والنهوض به تشغل بالها كثيرا • وطالما أن هــذه القضية تعبر بدقة عن أخطر جوانب التغيير التنظيمى ، فمن الطبيعى أن تكون ايديولوجية الادارة المركزية هذه مصدرا من مصادر مقاومة التغيـــر التنظيمى •

ولقد بلغ نجاح لادارة التنظيم الحديث أقصى مداه عندما تمكنت من

القضاء على مراكز مقاومة التغيير بان دعمت وضعها أمام الادارة المركزية ومارست عليها أساليب تأثير عديدة ثم كسبت بعد ذلك ولاء أفراد التنظيم فسهل ذلك كثيرا من مشكلة تقبل التجديدات • ولم يكن هذا الولاء مهمة يسيرة بالنسبة لها ، لأنها كانت تطلب اليهم الاقتناع بتغيير ما الفوه وما اعتادوا على ممارسته • لذلك اضطرت اضطرارا الى تبنى ايديولوجيتهـــا القائمة على التوفيق بين مختلف الأطراف ثم كسبهم جميعا فى وقت واحد • ولقد بدا نجاح هذه الايديولوجية واضحا عندما حاولنا دراسة اتجاهات الأفراد نحو التغييرات التى تحدثها الادارة على طرق الاداء أو الآلات • فلقد أقر ٨٠٪ منهم تقبلهم لهذه التغيرات واحساسهم بانها دائما ما تكون لصالح العمل والانتاج ، بينما لم يقر ذلك سوى ٥٨٫٧٪ من قرنائهم فى التنظيم القديم • وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا الى حد بعيد (٠٫٠٠١) (١) • ولقد جاء هذا الفرق تعبيرا واقعيا دقيقا عن ديناميات العلاقة بين كل من الادارتين والأفراد• فادارة التنظيم الحديث واجهت بشجاعة نادرة مراكز مقاومة التغيير ابتداء من مديرى الادارة المركزية حتى عمال الانتـــاج ، وتبنت لهـــذا الغرض ايديولوجيتها التى مكنتها من مواجهة موقفها الحرج مـــع كل من الادارة المركزية والأفراد • ولقد وصلت هذه الادارة فى تحطيمها لهذه المقاومة الى أبعد حد ممكن ، فحينما كانت تواجه معارضة شديدة من الادارة المركزية ، كانت تغريها بالتعهد بانجاح المشروعات التى تنوى ادخالها حتى تتمكن من وضع هذه الادارة فى موقف حرج يجبرها فى النهاية على اقرار هذه المشروعات • ويبدو أن النجاح المتتالى الذى حققته الادارة الاقليمية قد لعب — بعد ذلك — دورا هاما فى تحطيم مقاومة الادارة المركزية تحطيما تلقائيا • ففى مقابلة حرة مع احد مديرى الادارة الاقليمية ذكر لى أن « اعتراض الادارة المركزية على المشروعات المقدمة منا لم يعد شديدا ، لأنها اصبحت تثق فينا نتيجة للنجاح الدائم الذى حققته الادارة هنا •

أما ادارة التنظيم القديم فلم تواجه مراكز مقاومة التغيير بمثل هذه المرونة والليونه ، لأنها قصت منذ البداية أجنحة هذه المقاومة بان دعمت

---

(١) ت = ٣٫٦ •

حلقات التسلسل الرئاسي وزادته صلابة وجمودا · وبمقتضى هذا التدعيم اصبحت التغيرات فى طرق الاداء ـ التى كانت تحدث فى أضيق نطاق ـ جزءا من سياسة عامة قائمة على ضمان النظام وتحقيق الامتثال · ولقد وفرت هذه الادارة بهذه السياسة التحكمية جهودا جبارة بذلتها ادارة التنظيم الحديث التى كانت بالفعل ادارة قائمة على الاقناع والتأثير أكثر منها ادارة قائمة على الضغط والقهر · وفى حدود هذه السياسة التحكمية التى انتهجتها ادارة التنظيم القديم ، يمكننا تفسير اتجاهات أفراده نحو التغييرات التى كانت تحدثها هذه الادارة على أساليب الانتاج وطرق الاداء · فهى اتجاهات أكثر قربا الى السلبية ، لأنها كانت ـ كما أوضحت المقابلات الجماعية ـ جزءا من اتجاهات سلبية عامة حملها الأفراد نحو استراتيجية هذه الادارة بصفة عامة ·

ولا يمكن معالجة الاستجابة للتغير التكنولوجى دون أن نحلل مصادره : ففى حدود الشواهد الكمية التى بأيدينا كانت الظروف التكنولوجية المتغيرة هى المصدر الأساسى لهذا التغير فى التنظيم الحديث كما أشار الى ذلك بالفعل ٤٦ر٧٪ من أفراد عينته ، بينما لم تكن مصدرا أساسيا للتغيير التكنولوجى فى التنظيم القديم (٢٨ر٩٪) · وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن للفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا عند مستوى ٠١ر (١) · ولعل أوضح ما يشير اليه هذا الفرق هو ان تكنولوجيا التنظيم الحديث كانت تخضع باستمرار لتغير دائم فرضته طبيعة المنتج التى كانت تفرض على الدوام تعديلات دائمة عليه ، والا أصبح التنظيم غير فعال من وجهة نظر ادارته ومن وجهة نظر المستهلك ، الذى لم يكن مستهلكا محليا فقط · وهنا تبدو الضغوط الخارجية على التنظيم واضحة · فلكى يضمن التنظيم تسويق منتجه فى الأسواق الخارجية كان عليه أن يواجه ذلك بضرورة تطوير منتجه والنهوض به ، وادخال تعديلات عليه تتلاءم مع ذوق المستهلك العالمى · ويقتضى ذلك بطبيعة الحال ادخال تغييرات تكنولوجية عديدة تضمن تنفيذ التعديلات تنفيذا دقيقا · ولم يكن التنظيم القديم يواجه هذه الظروف التكنولوجية المتغيرة ، لأنه قيد نفسه منذ البداية بتصنيع منتج لايخضع كثيرا لتعديلات

---

(١) ت = ٢٫٩٧٠

جوهرية تقتضى تغييرات تكنولوجية خطيرة · ولا شك أن ادارة هذا التنظيم قد أفادت كثيرا من هذا الموقف ، لأن ثبات المنتج وعدم خضوعه للتغير الشديد ثم عدم تعرضه لمنافسة خطيرة ، كل هذه الأمور كونت لدى هذه الادارة احساسا بأن الأفراد يستطيعون تاديته دون جهد كبير لكسب ولائهم أو التقرب منهم لمواجهة أى ظرف استثنائى أو طارىء · وفى حـــدود البيانات التاريخية التى استطعت الحصول عليها من هذا التنظيم يمكن القول أن التغيير التكنولوجى الوحيد الذى طرأ عليه كان نابعا من نمو حجمه واتساع نطاق نشاطاته باضافة وظائف جديدة له كان أهمها صناعة بعض الملابس الجاهزة ·

وبرغم التسليم بنجاح ادارة التنظيم الحديث فى تحقيق أهدافها الخاصة والأهداف التنظيمية العامة ، الا أن تاريخها قد شهد وقوع اخطاء تكنولوجية عديدة لم تكن هذه الادارة هى المسئول الوحيد عن وقوعهـــا ، لأن الظروف الاقتصادية الطارئة والعوامل التكنولوجية المتغيرة كانت تشتد فى وطأتها على هذه الادارة ، فيفلت من يدها زمام الأمـــر · ويبدو أن هـــذه الاخطاء التكنولوجية كانت أحد مصادر التغير فى هذا التنظيم ، لأن وقـــوع الخطأ التكنولوجى كان يستلزم ـ بالضرورة ـ تصحيحا تكنولوجيا لاحقا ، والا تعرض وجود التنظيم للخطر · وعندما حاولت مناقشة هذه النقطة مع أحـــد مديرى هذا التنظيم أيد ملاحظاتى الشخصية ، ولكنه أضاف اليها بعدا آخر هو عجز الفنيين عن مواجهة التغيرات التى تتطلبها منافسة المنتج للمنتجات العالمية ، وعدم استيعابهم لهذه التغيرات فى بعض الاحيان ، مما قد يؤدى الى السير فى طريق لايتفق تماما مع التغييرات المراد احداثها · ولقد كان أفراد هذا التنظيم على وعى شديد بهذه النقطة ، تجلى بوضوح عندما عزى ٤٥٪ منهم للتغييرات التى تحدث فى أقسامهم واداراتهم الى الاخطاء التى تحدث فى العمل ، بينما لم يشر الى ذلك سوى ٣١ر٥٪ من قرنائهم فى التنظيم القديم · وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا عند مستوى ٠٥ر٠ (١) ·

وأغلب الظن أن التنظيم القديم لم يشهد خلال مراحله التاريخية الأخطاء

---

(١) ت = ٢ر٣٣٠

التكنولوجية التى وقع فيها التنظيم الحديث . لأنه (أى القديم) مارس منذ نشأته صناعة لها تقاليد راسخة فى مصر ، واقتفى فى ممارستها اثر التنظيمات الصناعية الأقدم التى تعمل بالغزل والنسيج ثم وجد فى هذه الممارسة ما يمكنه من ممارسة وظائفه فى هدوء واستقرار تامين . وحينما حاول هذا التنظيم توسيع نطاق نشاطاته ، لجأ الى صناعات مألوفة لممارسة المجتمع ، فتبناها وأنشأ لها فرعا مستقلا خصصه لصناعة « التريكو والملابس الجاهزة » . وبذلك تفادى الوقوع فى خطر التجديد الذى لايسنده تأييد شعبى أو مجتمعى، وضمن أيضا أن يكون هذا التجديد جزءا من ممارسة عامة سائدة فى المجتمع الكبير . ومن الطبيعى ان يحمل هذا النمط من التجديد عناصر تتسق مع استراتيجية الادارة القائمة على تثبيت الأوضاع الراهنة وعدم اتاحة الفرصة لأية تغيرات راديكالية محتملة .

ولدينا بعد كل ما سبق شواهد كمية وكيفية اضافية تدعم تفسيرنا لمصادر التغير التكنولوجى فى التنظيمين . ففى التنظيم الحديث اقر أكثر من خمس أفراده (٢٢٫٥٪) أن التغيير الذى يحدث فى أقسامهم واداراتهم نابع من احساس عام لدى الادارة العليا بضرورة التغيير ، بينما لم يقر ذلك سوى ٧٫٣٪ من أفراد التنظيم القديم . ولو صدق ما أقره أفراد التنظيمين ، لاتضح لنا مرة أخرى الظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية المحيطة باداراتى التنظيمين . فادارة التنظيم الحديث وجدت نفسها باستمرار ـ أرادت ذلك أم لم ترد ـ بحاجة الى اجراء تعديلات على منتجها لمواجهة الظروف التى أشرنا اليها قبل قليل ، ولكن ذلك لم يمنعها من المبادءة باجراء تعديلات اخرى ليست نابعة تماما من هذه الظروف . وعلى الرغم من أن هذه التعديلات كانت فى اضيق نطاق ، الا انها قد كشفت عن مبادءة هذه الادارة بايجابيتها . ومهما قيل من أن هذه الادارة كانت تقصد بهذه التعديلات تدعيم وضعها أمام الادارة المركزية والحصول على اعتمادات مالية جديدة ، الا أن ذلك لا ينفى أهم خاصية تميزت بها الادارة الاقليمية وهى مرونتها وسرعة استجابتها للتغيرات المختلفة التى كانت تواجهها . وبنفس الكيفية يمكننا تفسير موقف ادارة التنظيم القديم . فاحساسها بضرورة التغيير كان محدودا الى أبعد حد بحكم تكنولوجيا التنظيم وموقفها السياسى بوجه عام الذى كان يقوم على الافادة من كل الظروف التى تشجع

على استقرار الظروف التكنولوجيا والسياسية والاقتصادية · والمحقق أن هذه الادارة كانت تخشى كثيرا احداث تغييرات تكنولوجيا او ادارية ، لأنها أحست ـ منذ البداية ـ بأن اتجاهات الأفراد نحوها ليست ملائمة تماما لاحداث هذه التغييرات وفي ضوء ذلك يمكننا تفسير نمط التغيير الذى احدثته هذه الادارة · فعندما فرض عليها توسيع نطاق نشاطاتها ، لم يكن أمامها الا اختيار واحد هو استحداث نشاطات جديدة تماما خصصت لها ادارات مستقلة بعيدة عن الادارات القديمة جغرافيا وتكنولوجيا ، متفادية بذلك توسيع نطاق نشاطاتها القديمة التى كانت أولى ـ بالفعل ـ بهذا التوسيع ·

وعندما حاولنا دراسة مصادر التغيير التكنولوجى على مستوى الأقسام التنظيمية ، اتضح لنا أن التنظيمين قد اشتركا فى خاصية أساسية هى أن اقسامهما الانتاجية كانت أكثر الأقسام تعرضا للتغير واشدها تأثرا به · وهذا أمر طبيعى طالما أن التغير التكنولوجى الذى يطرأ على التنظيم الصناعى يتصل أساسا بجوهر نشاطاته المتمثل فى العمليات الانتاجية · أما التغير الذى يطرأ على بناء الأقسام الادارية ونشاطاتها فكان تابعا الى حد كبير للتغير التكنولوجى الذى كان يصيب الأقسام الانتاجية · ولقد كان موظفو الأقسام الادارية فى التنظيمين مدركين لهذه الحقيقة · ففى التنظيم القديم ذكر لى أحدهم : « عندما اتسع نطاق الشركة وأصبح من مهامها انتاج التريكو والملابس الجاهزة أثر ذلك على قسم الحسابات والمراجعة الذى أعمل فيه ، فزاد حجم العمليات الحسابية التى نقوم بها سواء فى مجال تكاليف الانتاج أو التوزيع أو الأرباح أو الاشراف على موازنة الميزانية العامة للشركة وما تتطلبه هذه الموازنة من مراجعة دقيقة لحسابات الادارات المختلفة » · وفى التنظيم الحديث ذكر لى أحد كبار موظفيه الاداريين فى مقابلة حرة معه : « تعلم أن الادارة هنا تحاول باستمرار تعديل كثير من العمليات الانتاجية ، وهذا ينعكس علينا بطبيعة الحال ، لأن التعديل يقتضى منا ـ باستمرار ـ أن نعيد حسابات تكاليف الانتاج والأرباح حتى تكون الادارة على علم كامل بنتائج هذا التعديل » · ثم أضاف هذا الموقف بعدا آخر هو موقف الادارة المركزية ، الذى كان يقتضى من موظفى الأقسام الادارية

« موافاتها ـ بطريقة دورية منتظمة ـ بادق تفاصيل الحسابات حتى تتمكن من الوقوف على استقرار الأمور المالية فى التنظيم » • ولعل ذلك يعكس لنا بوضوح حقيقة أساسية هى أن التغيير التكنولوجى يمارس تأثيره على الاقسام الانتاجية أولا ، ثم يبدأ بعد ذلك فى التأثير على الأقسام الادارية التى يتعين عليها بعد ذلك مواجهة هذا التأثير بنجاح • ولقد كان ذلك هو الطريق الطبيعى الذى يمر به التغيير التكنولوجى فى التنظيم • فلم تسجل ملاحظاتنا المباشرة وأقوال الاخباريين أن بدأ التغيير بالأقسام الادارية وانتهى بالأقسام الانتاجية ، اللهم الا ظرفا واحدا واجهه التنظيم الحديث خـــلال تاريخه ، عندما قرر اجراء بعض التغييرات الادارية استجابة لرغبة الادارة المركزية ، فترتب على ذلك بعض التغيرات التكنولوجية ، تم بمقتضـــاها العودة الى طريقة معينة فى الاداء كانت الادارة الاقليمية قد استبدلتها باخرى جـــديدة •

ولم تكن التغيرات التكنولوجية ببعيدة تماما عن ايديولوجية التنظيم الحديث واستراتيجية التنظيم القديم • فحينما كانت تعن للادارة فى التنظيم الحديث ادخال تعديلات على منتج قديم او استحداث منتج جديد كانت تلجأ الى الأفراد لاشراكهم فى مناقشة هذه الأمور حتى ولو لم تفد كثيرا من هذه المناقشة • ولقد كان هذا الاجراء بمثابة تأمين لها ضد أى احتجاج جماعي من جانب هؤلاء الأفراد وضمان لها بأن تحصل على موافقتهم الجماعية لكى تستخدم هذه الموافقة بعد ذلك كدفاع عن موقفها وتوجيه اللوم اليهـــم اذا ما قصروا فى أداء ما اتفقوا جميعا على تأديته • ولا شك أن الادارة قد حققت من وراء هذا الميكانزم فوائد لم تكن تحلم بها • ولعل اول هذه الفوائد واخطرها وزنا ضمانها ولاء الأفراد لها وتدعيم روح « السلام » بينها ، وضعها أمام الادارة المركزية باستغلال هذا الولاء لصالحها ، وثالثها ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية العامة بالطريقة التى تفضلها بعد أن أمنت ظهرها بالحصول على موافقة غالبية افراد التنظيم ، ورابعها ضمان الضبط الذاتى وتوفير جهود مضنية كان من الممكن ان تبذلها دون تبنى هذه الايديولوجية • ولقد وجدنا لذلك كله تطبيقا واقعيا فى استجابات افراد هذا التنظيم لقضية اشراكهم فى دراسة التغيرات التى تنوى الادارة ادخالها بعد أن وضعنا هذه

الاستجابات فى شكل مقياس متدرج ، حيث أقر ٤٣٫٤٪ منهم دوام هذه المشاركة وانتظامها ، كما أقر ٢٠٫٨٪ أيضا حدوثها فى بعض الاحيان وأخيرا أقر ١٢٫٥٪ منهم ندرتها • ولو ضممنا هذه النسب الثلاث اتضح لنا أن أكثـــر من ثـــلاثة أربـــاع أفـــراد هـــذا التنظيم (٧٦٫٧ ٪) قد أقروا اشراك الادارة أياهم فى بحث التغييرات التى تنوى ادخالها ، مما يؤكد مرة أخرى لجوء هذه الادارة الى أسلوب ديموقراطى حاولت من خلاله كسب تأييد الأفراد لها وضـــمان عدم معارضتهم لما تنوى ادخالـــه من تجديدات • وكانت وسيلة الادارة فى ذلك عقد نوعين من الاجتماعات : الأولى مع رؤساء الأقسام الانتاجية الصغيرة ، والثانية مع العمال • وكثيرا ماكانت تبدأ الادارة بالاجتماعات الأولى حتى تتمكن ـ بعد اقناع المشرفين والملاحظين ـ من التأثير على العمال مستغلة موافقة هؤلاء المشرفين فى ممارسة هذا التأثير•

أما ادارة التنظيم القديم فلم تكن مضطرة الى الاستعانة بمثل هـذه المشاركة ، لأنها لاتؤدى ـ من وجهة نظرها ـ الا الى الفوضى والبلبلة • وعندما أثرت هذه القضية مع اثنين من كبار مهندسى هذا التنظيم الذين يشغلون أوضاعا ادارية ، اتضح أن موقفهم من هذه المشاركة كان سلبيا الى أبعد حد ، كما ذكرا لى عبارات تشير الى أن القرارات الهامة المتعلقة بتغيير المنتجات أو اجراء تعديلات عليها يجب أن تكون من سلطة المهندسين الفنيين والخبراء الاداريين ، لانهم هم أقدر من يزنوا هذه القرارات قبل صدورها ، ولا يجب أن يعوقهم عن أداء مهمتهم عائق كمشـــاركة العاملين • فأفراد التنظيم ـ ومن وجهة نظر الادارة العليا والمهندسين بصـفة خاصـــة ـ لا يستطيعون المشاركة فى صنع القرارات الهامة ، لأنهم لايمتلكون بعد المعرفة الفنية الضرورية ، تلك المعرفة التى يجب أن يعتمد عليها القرار الرشيد • ومن الواضح أن موقف الادارة العليا من هذا الأسلوب الديموقراطى يشبه ـ الى حد كبير ـ موقفها من قضية تمثيل العمال فى مجلس الادارة الذى أوضحناه بالتفصيل فى الفصل السابق • ونستطيع أن نستنتج من هذين الموقفين اتجاها اوليجـــاركيا عاما يميز ادارة هـذا التنظيم • لكن هذه الاوليجاركية كانت تتستر باستمرار وراء دعاوى الاعتبارات الفنية التى لاتسمح بمشاركة العمال فى الأمور الفنية الخاصة بالتنظيم • ولقد افادت هذه

الاوليجاركية من هذا التستر افادة مباشرة ، حينما مارست سيطرتها ونفوذها واستطاعت بعد ذلك تدعيم مكانتها واوضاعها بعد أن ضمنت تحقيق الضبط والامتثال بوسائلها الخاصة • وليس ادل على صدق ذلك كله من أن الشواهد الكمية التى حصلنا عليها حول اشراك العاملين فى دراسة التغيرات التنظيمية قد أوضحت بجلاء عدم حدوث هذا الاشراك الا فى حالات قليلة جدا ، بل ان الاتجاه العام هو عدم تحبيذ هذا الاشراك ومقاومته فى بعض الأحيان ، فلقد أقر ٧٢ر٧٪ من أفراد هذا التنظيم عدم حدوث هذا الاشراك • أما الذين أقروا حدوثه ـ وبدرجاته المختلفة التى عبر عنها المقياس المتدرج ـ فلم يتعدوا ٢٦ر٧٪ من أفراد العينة • ولقد حصلت على شواهد كيفية تفسر موقف الذين اقروا اشراكهم فى دراسة قرارات التغيير التنظيمى • ففى حدود المقابلات الفردية والجماعية الحرة التى عقدتها مع ذوى المستويات الاشرافية الفنية والادارية العليا ، تجمعت لدى شواهد عديدة تشير الى أن الادارة لم تكن تغفل اشراك هؤلاء الأفراد فى دراسة تغييرات تنظيمية من نوع معين • وكان ذلك جزءا من عملية استقطاب شاملة قامت بها الادارة العليا لكسب ولاء هؤلاء الأفراد وضمان تنفيذهم لسياستها العامة الرامية الى الضبط المطلق • بيد أن هذا الاشراك ـ كما تشير الى ذلك الشواهد ـ كان محدود النطاق الى حد بعيد • فلم يكن يتعدى الأمور المتصلة بهؤلاء الأفراد ، ولم يكن ليمتد ـ بأى حال من الأحوال ـ ليشمل أمورا تنظيمية عامة ، اللهم الا فى حالة الاحتجاج الجماعى الذى واجهته الادارة العليا بعد فشل التنظيم فى تحقيق أرباح خلال السنة المالية ١٩٦٩ ـ ١٩٧٠ • فعندما حدث هذا الاحتجاج لجأت الادارة العليا الى صغار الرؤساء وأشركتهم بالفعل فى دراسة النتائج المترتبة على هذا الاحتجاج والتغيرات التنظيمية الممكنة التى ستنجم عنه ، ولم يكن موقف الادارة العليا هذا نابعا عن اختيار بين بدائل مختلفة • فلقد اضطرت الى اشراكهم اضطرارا ، حتى تكسب أرضا جديدة تستطيع من من خلالها مساومة العمال واقناعهم بانها لم ترتكب خطأ يستحق منهم الاحتجاج الجماعى •

ولا نستطيع أن نختتم مناقشتنا للتغير التنظيمى دون أن ندرس نمطه ومداه • ولسوف تمكننا هذه الدراسة من القاء أضواء جديدة على شواهد سابقة تتصل بتقبل التغيير أو مقاومته ، كما ستكشف بذاتها عن طبيعة

المراحل التطورية التى مر بها التنظيمان • ولقد انطلقنا فى هذه الدراسة من مجرد التعرف على ادراك الأفراد للتغيرات التكنولوجية والادارية والمالية والسياسية التى خضع لها التنظيم منذ أن التحقوا به • ولقد اتضح لنا بعد ذلك تقاربا واضحا بين أفراد العينتين فيما يتعلق بهذا الادراك • ففى التنظيم القديم اقر ٥٨ر٧٪ من أفراد عينته حدوث تغيرات من هـذا النوع ، وفى التنظيم الحديث اقر ذلك أيضا ٦٠ر٨٪ من أفراد عينته • ومن الطبيعى أن يثير التقارب بين هاتين النسبتين تساؤلات عديدة • فبرغم قـدم التنظيم القديم وتاريخه الطويل وكبر حجمه ، لم يكن ادراك أفراده للتغيرات التى طرأت عليه أعظم من ادراك أفراد التنظيم الحديث لتغيراته ، ذلك التنظيم الذى يتسم بحداثة النشأة وقصر تاريخه وصغر حجمه • لكن تفسير ذلك ميسور ومتاح • فتاريخ التنظيم الطويل لا يحمل فى طياته تغيرات حاسمة أو طارئة ، لأنه انشىء لكى يمارس نشاطات انتاجية ذات تقاليد مستقرة نسبيا فى مصر • فهو منذ البداية لم يتكفل بنشاطات انتاجية جديدة فرضت عليه ظروفا مختلفة عن تلك التى تمارس فى ظلها التنظيمات الصناعية المماثلة نشاطاتها • ولقد كشفت دراستى لبعض التواريخ المهنية لقادة هذا التنظيم ، أنهم قد مارسوا صناعة الغزل والنسيج فى تنظيمات أقدم (١) قبل التحاقهم بتنظيمهم ، وانهم قد افادوا كثيرا من خبراتهم المهنية فى هذه التنظيمات الأكثر قدما • وحينما اجريت مقابلات حرة مع بعضهم ذكروا لى أنهم قد التحقوا بهذه الشركة قبل التأميم ، وأن أصحابها قد قدموا لهـم اغراءات مالية للعمل فى هذه الشركة وقت نشأتها لكى يفيدوا من خبراتهـم المهنية السابقة ولكى يطبقوا ما اعتادوا على تطبيقه • ولقد تفادى هـذا التنظيم بذلك تغيرات عنيفة كان من الممكن ان يتعرض لها لو أنه تكفل منذ البداية بنشاطات انتاجية غير مألوفة •

وبنفس هذه الطريقة يمكننا تفسير الارتفاع غير المتوقع فى نسـبة الذين اقروا حدوث التغييرات السابقة فى التنظيم الحديث • فرغم حداثـة هذا التنظيم وصغر نطاق عملياته الانتاجية ، الا انه قد شهد منذ نشأته ظروفا فريدة حقا • فلقد اقيم لكى يمارس نشاطات انتاجية لم تعرفها مصر قبـل

---

(١) مثل شركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى •

نشأته • وهذا موقف يعكس بذاته تغيرات محتملة أو كاملة عديدة ، لأنه (أى التنظيم) ظل طوال الأربع سنوات الأولى من عمره يبحث عن سياسة محددة ينتهجها • ولقد كلفه هذا البحث متاعب كثيرة ، لأنه كان يكافح فى جهات متعددة ، أولها ارساء دعائم تلك الصناعة الجديدة واكسابها القدر الضرورى من الشرعية ، وثانيها تثبيت وجوده ـ وخاصة ادارته الاقليمية ـ أمام الادارة المركزية التى مارست سلطة متسلطة نابعة من احساسها بضرورة مراقبة التنظيم والاشراف عليه اشرافا وثيقا • ولقد كان الاستقلال النسبى عن هذه الادارة مطلبا حيويا ـ ان لم يكن حياتيا ـ بالنسبة للادارة الاقليمية ، فأصبحت الادارة الأولى (المركزية) بالنسبة للثانية (الاقليمية) جبهة عليها أن تواجهها بصلابة حتى تدعم وضعها ومكانتها أمامها • ولقد فرض ذلك تبنى ايديولوجيتها الخاصة التى مكنتها من تحقيق التوازن داخل التنظيم حتى يكون هذا التوازن بمثابة سند لها تستعين به فى مواجهة الضغوط الخارجية التى شكلت الجبهة الثالثة التى كانت تكافح عليها الادارة الاقليمية • ولقد كلل كفاح الادارة الاقليمية على هذه الجبهات الثلاث بالنصر، ولكنها دفعت فى مقابل هذا النصر ثمنا غاليا هو احداث تغييرات تنظيمية وتكنولوجية كثيرة ، افقدت الأفراد القدرة على التوقع بما سيحدث لهم وما سيطرأ عليهم ، فاستشعروا عدم الأمان ، وأصبح احساس اليقين بالنسبة لهم احساسا صعب المنال • وعلى الرغم من أن الادارة الاقليمية قد واجهت هذه الأحاسيس والمشاعر بذكاء فاق التصور لكى تحتفظ بولائهم لها ، الا أن ذلك لم يغير كثيرا من الأمر الواقع المتمثل فى التغييرات التنظيمية الحاده التى لم تكن تجد لدى الأفراد صدى طيبا • وهذا هو السبب الذى من أجله احس أفراد هذا التنظيم بالتغيرات المختلفة التى طرأت على تنظيمهم برغم حداثة نشأته وضيق نطاق عملياته على نحو ما أوضحنا قبل قليل •

ومع ذلك فيبدو أن أفراد التنظيمين يدركون التغيرات التى تصيبهم بوصفهم أفرادا قبل أن يدركوا التغيرات التنظيمية العامة • ولقد تأكد ذلك لنا بوضوح عندما حاولنا دراسة ادراك الأفراد للتغيرات التى طرأت على سياسة الادارتين العليتين • ففى التنظيم القديم ذكر ٦٧٫٥٪ من الذين اقروا حدوث تغيرات تنظيمية أن ثمة تغيرا قد طرأ على سياسة الادارة فى

معاملتها للموظفين ، بينما لم يذكر ذلك سوى ٣٣٫٣٪ من قرنائهم فى التنظيم الحديث • وباستخدام اختبار (ت) اتضح وجود فارق دال احصائيا الى حد كبير (١) • وفى التنظيم القديم أيضا اقر ٨٠٫٧٪ من الذين اشاروا الى حدوث تغيرات تنظيمية أن تغييرا قد طرأ على سياسة الادارة العليا نحو العمال ، بينما لم يذكر ذلك سوى ٥٠٪ من قرنائهم فى التنظيم الحديث • وباستخدام اختبار (ت) أيضا اتضح وجود فارق دال احصائيا بين النسبتين عند مستوى ٠٫٠١ (٢) • ولعل أوضح ما تشير اليه هذه الشواهد الكمية هو أن أفراد التنظيمين كانوا على قدر كبير من الحساسية ازاء التغيرات التى طرأت على سياسة الادارتين العليين • لكن تصورهم لهذه التغيرات لا يزال - مع ذلك - بحاجة الى توضيح وتحليل • ولكى نتمكن من تقديم هذا التحليل علينا أن نقفز الى ما وراء هذه الشواهد الكمية لنتعرف على طبيعة التغير الذى طرأ على سياسة الادارة العليا نحو الموظفين والعمال كما يدركه أفراد التنظيمين • ففى التنظيم القديم قصد الأفراد بما اقروه الموقف العدائى الذى اتخذته الادارة العليا من العمال بصفة خاصة نتيجة للأحداث التى مر بها التنظيم خلال عام ١٩٦٩ • بيد أن مقابلاتنا الحرة المتعددة لعمال هذا التنظيم قد أوضحت لنا أنهم قد ادركوا تغير سياسة الادارة العليا نحوهم قبل هذا العام وحددوا عام ١٩٦٤ بداية لهذا التغير • وأغلب الظن أن التغير الذى طرأ على سياسية الادارة العليا منذ ذلك الحين لم يؤثر كثيرا على أصحاب المهن الفنية العليا وذوى المهن الفنية الاشرافية والادارية الاشرافية فتلك حقيقة يكان يجمع عليها العمال الذين أجريت معهم مقابلات حرة • كما أن الموظفين والمهندسين والمشرفين الذين أجريت معهم أيضا مقابلات حرة قد ذكروا لى أن الاحتجاج الجماعى الذى حدث خلال عام ١٩٦٩ لم يؤثر على أوضاعهم ومراكزهم فى أقسامهم وادارتهم • ولقد بدا ذلك واضحا فى عبارة ذكرها لى أحد رؤساء الأقسام الانتاجية • يقول الرئيس : « عندما حدثت احتجاجات العمال لم نكن نحن الرؤساء على علم بها • ومع ذلك فقد كنا على علم بما يدور فى نفوس العمال ، ولكننا لم نكن نستطيع أن نفعل شيئا • لقد انساق العمال وراء مجموعة من المشاغبين

---

(١) ت = ٥٫٩١ (٢) ت = ٥٫٣

واستغلوهم لصالحهم ولتحقيق أغراض خاصة • وحينما ظهرت هـــذه الاحتجاجات كان من الطبيعي أن نقف الى جانب الادارة ، لأننا هنا ممثلين لها ، وليس أمامنا ـ بالطبع ـ اختيار آخر » ومن الواضح أن قول هـــذا الرئيس يعكس موقف الرؤساء من الادارة العليا فى مواجهة الاحتجاج الجماعى • وفضلا عما يتضمنه هذا الموقف من ارتباط عضوى بالادارة العليا ، فـــان الشواهد التى حصلنا عليها تميل الى تاكيد سعى الادارة العليا ـ خلال هذه الفترة ـ لتدعيم هذا الارتباط وتوثيقه باساليب مختلفة منها ، تفويض مزيد من الاختصاصات ، ومنح مكافآت مالية لكـــل من يثبت ولاءه للادارة ، وحرصه على تطبيق تعليماتها وأوامرها •

أما شواهدنا المتعلقة بالتنظيم الحديث فلم تسجل تغيرات حاســـمة فى سياسة الادارة العليا نحو الموظفين والعمال برغم الضغوط الاقتصاديـــة والتكنولوجية والسياسية المختلفة التى واجهها هذا التنظيم والتى كـــانت ادعى الى تعرض هذه السياسة للتغير • فمنذ أن أقيم هذا التنظيم وادارته الاقليمية فى صراع مع الادارة المركزية للحصول على مزيد من الاستقلال ، لكى نتمكن بعد ذلك من تدعيم الاستقرار وخلق الولاء الحقيقى لها • ولم يكن هذا الاستقلال ـ من وجهة نظر الادارة الاقليمية ـ ممكنا دون خلق « ســلام صناعى » قائم على تذويب الفوارق بين مختلف فئات العاملين ، ومواجهة المصالح المتعارضة لهذه الفئات مواجهة شجاعة ، تم تحويلها بعد ذلك الى قنوات تصب فى الادارة الاقليمية • ولقد نجحت جهود هذه الادارة بفضـــل ذكاء مديريها وقدرتهم على استغلال كل الظروف التى قد تبدو غير مواتيه وتحويلها الى عناصر تدعم توازنه وتكاملة • ولقد فرض ذلك كله على الادارة الاقليمية ضرورة ضمان استقرار العلاقات بين مختلف فئات العاملين ، ونهج سياسة حيادية فى معاملتهم ، ثم خلق احساس عام لدى الأفراد باستمـــرار السياسة القائمة وعدم اللجوء الى تغييرها الا اذا كان هذا التغيير لصالـــح كل الفئات • ولا شك أن أفراد هذا التنظيم كانوا على وعى شديد بسياسة الادارة الاقليمية • ففى مقابلتين حرتين مع فريقين من عمال ادارتى « هندسة المصنع » و « الانتاج » الذين عاصروا التنظيم منذ نشأته ، لم احصـــل على عبارة واحدة تشير الى أن أحدهم قد احس تغيرا فى سياسة الادارة الاقليمية نحوه •

والمحقق ان وعى الأفراد بالتغيرات التنظيمية العامة لم يكن على نفس عمق وعيهم بالتغيرات التنظيمية التى تصيبهم بشكل مباشر · بيد ان ذلك لا ينفى وجود اختلافات ملحوظة بين افراد التنظيمين فى هذا المجال · فوعى أفراد التنظيم الحديث بالتغيرات التى طرأت على سياسة الانتاج والتسويق والتمويل ومعاملة الجمهور كان أكثر شدة من وعى قرنائهم فى التنظيم القديم · ولقد عكست الشواهد الكمية التى حصلنا عليها الفروق التنظيمية والسياسية بين التنظيمين · فشدة وعى أفراد التنظيم الحديث بالتغيرات التنظيمية العامة لاتعود فى الواقع الى صغر حجم هذا التنظيم وضيق نطاق عملياته والقدرة على لمسها أو ادراكها بقدر ما تعود الى حرص الادارة الاقليميه على أن تكون موصلا فعالا لكل ما يحدث على مستوى مجلس الادارة ، لأن هذا الحرص كان جزءا من مخططها العام الرامى الى خلق روح التضامن والتماسك والتآلف بين مختلف فئات العاملين · وكثيرا ما كانت تستعين هذه الادارة بأساليب متنوعة لضمان وصول قرارات التغيير الى الأفراد ، حتى ولو كانت هذه القرارات غير مرتبطة بشكل مباشر بالأفراد العاديين · ولا نستطيع ـ فى ضوء فهمنا لايديولوجية هذا التنظيم ـ أن نعزل حرصها على توصيل القرارات التنظيمية العامة للأفراد العاديين عن سياستها العامة الهادفة الى قص أجنحة المعارضة ، وضمان مواجهة الظروف الاقتصادية والتكنولوجية التى كان يتعرض لها التنظيم ·

ولسنا بعد ذلك بحاجة الى جهد كبير لتفسير انخفاض وعى أفراد التنظيم القديم بالتغيرات التنظيمية العامة · فالادارة العليا لا تحرص على توصيل التغيرات الهامة التى تطرأ على سياستها الى الأفراد العاديين ، لأنها آمنت ـ منذ البداية ـ بأن مثل هذه التغييرات لاتهمهم كثيرا ، وأن النشاطات الانتاجية التى يمارسونها لن تتأثر بها ، ولقد كان ذلك بمثابة بمثابة ظرف تكنولوجى مثالى حاول المديرون استغلاله فى تبرير موقفهم والدفاع عنه · وبرغم اهمية بعد الاتصال فى هذا المجال ، الا انه لا ينفصل ـ بأى حال من الأحوال ـ عن الاستراتيجية التى تبنتها الادارة العليا ، والتى مارست من خلالها اخطر وظيفتين لها وهما : ممارسة الضبط وتحقيق

الامثال . ولا يمكن فى ظل استراتيجية كهذه أن نتوقع وعى الأفراد العاديين بالتغييرات التنظيمية التى ملوا تتبعها دون جدوى ، لأن قنوات الاتصال كانت موصدة أمامهم على الدوام ، فلم يجدوا أمامهم سبيلا سوى الترقب من بعيد والسعى ـ بالأساليب الخفية ـ الى التعرف على طبيعة هـــذه التغيرات اذا ما وصل الى علمهم صدور قرارات بها .

***

الفصل العاشر

الأهداف والمعوقات

يقام التنظيم بطريقة مقصودة لكى يحقق هدفا بعينة او أهداما بعينها . تلك قضية عامة يستطيع الدارس أن ينطلق منها لكى يدرس بناء التنظيم وديناميانه وأدائه لوظائفه ، ولكنها قد تكون بالنسبة لدارس آخر قضية مثيرة للجدل الخصب . وتعود هذه النظرة المزدوجة الى طبيعة الأهداف التنظيمية ذاتها ، ففى الوقت الذى يمكن النظر اليها كمسلمة ننطلق منها لدراسة الواقع التنظيمى الذى يدور حولها ، يمكن دراسة مدى شرعيتها وقدرتها على التعبير عن التنظيم بوصفه وحدة اجتماعية موجهة نحو غايات جماعية . وتعود أهمية دراسة الأهداف التنظيمية الى طائفة من العوامل . فهى أولا تتيح لنا فرصة دراسة فعالية التنظيم التى بدونها يتعرض وجوده للخطر ، فضلا عن انها (أى الأهداف) تمثل أفضل محك موضوعى يمكن بواسطته قياس فعالية التنظيم . وهى ثانيا تسمح لنا بالتعرف على مصادر التوجيه فى التنظيم ، لأنها تعد بذاتها المحور الذى يدير عليه التنظيم نشاطاته . وعندما نتعرف على طبيعة الأهداف وقوة تاثيرها ، يمكننا بعد ذلك أن نكشف عن كثير من ديناميات التنظيم . وهى ثالثا تمكننا من دراسة القوى التنظيمية المختلفة ، لأنها ـ بحكم كونها علة وجود التنظيم ومبرر استمراره ـ تستطيع أن تستقطب هذه القوة . وحينما يتم هذا الاستقطاب تجد هذه القوى نفسها فى وضع قاس يفضى بها حتما اما الى الالتزام بها والسعى المخلص الجاد لتحقيقها ، واما الى استبدالها بأهداف أخرى قد تكون تنظيمية فرعية أو شخصية ذاتية .

وعندما يشرع التنظيم فى تحقيق أهدافه المرسومة يواجه ـ بالضرورة ـ

معوقات تحول بينه وبين افضل تحقيق ممكن لها • فمهما بلغت الأهـداف من وضوح ودقة وقدرة على التنبوء ، الا انها لا تستطيع أن تغطى كل احتمالات المستقبل ، لأنها وان كانت ترسم أبعاد هذا المستقبل الا انها لا تحدد بدقة تفاصيل المستقبل الذى سيواجهه التنظيم • هى أحكام عامة تتناول مبررات نشأة التنظيم ، وطبيعة نشاطاته ، وطرق تأدية هذه النشاطات ، ثم البدائل المتاحة امامه خلال هذه التأدية • ومن خلال هذه الأحكام العامة تنفــذ المعــوقات التى تمثــل ظروفــا غير متوقعــة أو ظروفــا غيــر ملائمة للأهـداف التنظيميــة العــامة • ولا شــك أن معالجة هذه المعوقات تنطوى على صعاب عديدة مصدرها تسميتها التى يمكن أن تشمل فيما تشمل كل مالا يتسق مع الأهداف العامة ، وعدم القدرة على تحديدها لأنها تتطلب ـ بادىء ذى بدء ـ دراسة الفعالية التى تنطوى بدورها على غموض شديد •

واذن فدراسة الأهداف التنظيمية لا تنفصل عن دراسة معوقات تحقيقها، لأنهما ـ فيما يبدو ـ وجهان مختلفان لواقع واحد هو التنظيم • ومن هنا يبدو اختلافنا واضحا مع اولئك الذين انطلقوا فى دراسة التنظيمات من النماذج النظرية التى قامت على أساس ايديولوجى وضعى متحيز مثــل نموذج « النسق » أو نموذج « الهدف » • فالاعتماد على الأول جعلهم يقعون فى أسر فلسفة وضعية تقوم على التوازن والتكامل والتضامن • والاعتماد على الثانى جعلهم يغفلون المشكلات التنظيمية الحقيقية التى تواجه تحقيق الأهداف ، لأنهم انطلقوا منذ البداية من مسلمة ، هى أن التنظيم ـ أيا كان بناؤه ـ هو محقق للأهداف دائما ، لانه يحمل فى داخل بنائه عناصر تحقيق الأهداف حتى ولو بدا للناظر انه بعيد عنها :

وفى ضوء تصورنا السابق لدراسة اهداف التنظيمية ومعوقاتهــا ، يمكننا أن نشرع فى تنفيذ المرحلة الرابعة والأخيرة من مراحل تطبيق تصورنا النظرى لدراسة التنظيم ، وسوف نبدأ بتناول طبيعة أهداف التنظيمين موضوع الدراسة على أن نبرز خلال تناولنا لها وضوحها ووعى الأفراد بها

بها ومدى قدرة التنظيمين على تحقيق أهدافهما والقوى المختلفة المؤثرة على هذا التحقيق • على أن نعقب ذلك بتناول المعوقات التنظيمية المختلفة • ولعل القارىء يدرك القيود المفروضة على هذا التناول ، فسيكون ـ بالطبع ـ مقصورا على معوقات تنظيمية بعينها آثرنا أن تخصص لها معالجة مكثفه بدلا من معالجه معوقات كثيرة لا تمكننا من تقدير وزنها وخطورتها على تحقيق الأهداف التنظيمية ، وهى نقطة لا نستطيع اغفالها هنا طالما انطلقنا من قضية اساسية هى أن الأهداف لا تفهم بذاتها ، لأنها لا تكتسب وجودها الحقيقى الا بعد اصطدامها بالواقع التنظيمى الذى ينطوى ـ بالضرورة على معوقات كثيرة تحول دون الانجاز الكامل لها •

***

أولا ـ الأهداف التنظيمية : طبيعتها وفعاليتها

أوضح فحصنا للقرارات التنظيمية واللوائح والقواعد أن التنظيمين قد أنشأ لكى يحققا أهدافا اقتصادية ـ انتاجية محددة ، رسم ابعادها بدقة قراران تاريخيان هامان حددا طبيعة النشاطات الانتاجية التى يمارسهما التنظيمان ، والأساليب المختلفة المحولة للادارتين من أجل أداء هذه النشاطات اداء دقيقا • ولقد كان هذان القراران بمثابة نقطة بدء انطلقت منها الادارتان لتحقيق الاهداف المتضمنة فيهما • بيد أن هذين القرارين لم يتركا للادارتين التصرف بحرية فى تحديد شكل البناء التنظيمى • فقرار نشأة كل من التنظيمين يتضمن تحديدا واضحا لطبيعة المستويات الرئاسية التى ستحدد شكل بناء التنظيم ، كما يتضمن تحديدا لاختصاصات الوظائف الرئاسية الأساسية ونطاق الضبط الذى تمارسه • بيد أن هذا التحديد يتصف بشىء من المرونة والعمومية فى التنظيم القديم تاركا لمجلس ادارته قدرا ملحوظا من حرية التصرف • أما قرار نشأة التنظيم الحديث فلم يتصف بهذه المرونة ، لانه تناول موقفا معقدا كان عليه أن يحسمه والا تضاربت الاختصاصات

مبين الادارة المركزية والادارة الاقليمية · وبغض النظر عن هذه التفاصيل ، فان تحليل مضمون قرارى نشاة التنظيمين يشير الى انهما قد اقيما بطريقة مقصودة لكى يحققا أهدافا انتاجية محددة حصرها القراران حصرا دقيقا ، وان كانا قد تركا المجال مفتوحا أمام اية أهداف انتاجية أخرى تتسق مع الأهداف الانتاجية التى انشىء التنظيمان من أجل تحقيقها ·

والمؤكد أن الاهداف التنظيمية فى قرارات نشأة التنظيمين تتصف بوضوح شديد ودقة بالغة · يؤكد ذلك مقابلاتى الحرة لعدد من مديرى وعمال التنظيمين · بيد أن الفهم العميق للأهداف التنظيمية يتطلب منا دراسة وعى أفراد التنظيمين بها · فتلك قضية يعد التخلى عنها هروبا من الواقع التنظيمى المعاش · ان تصور الأفراد لاهداف التنظيم لا يعكس فقط مدى ادراكهم لمثاليات التنظيم وغاياته ، ولكنه يعكس أيضا ظواهر تنظيمية وعمليات اجتماعية بالغة الخطورة · فوعى الأفراد بالأهداف مرتبط بأوضاعهم الطبقية ومواقفهم السياسية وعلاقاتهم الاجتماعية فى التنظيم · واذن فدراسة وعى الأفراد بالأهداف لا يكشف لنا فقط عن مدى تحقيق التنظيم لمثالياته ، ولكنه يكشف أيضا ـ وفى نفس الوقت ـ عن ديناميانه التى تشترك فى احداثها طبقات اجتماعية متباينة ومستويات رئاسية مختلفة ·

ومن هذا المنطلق يمكننا أن نبدأ بدراسة وعى الأفراد بالأهداف التنظيمية العامة · ولقد اتضح لنا من خلال هذه الدراسة أن الغالبية العظمى من أفراد العينتين قد تمكنوا من ادراك وجود أهداف تنظيمية ، وان كانت نسبتهم فى التنظيم الحديث جاءت أكبر بشكل واضح من النسبة المقابلة فى التنظيم القديم · (٩٦ر٧٪ فى مقابل ٧٩ر٣٪) · وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن الفرق بين النسبتين كان دالا احصائيا الى حد بعيد (٠٠١ر) (١) · ولا نستطيع أن نفسر هذا الفارق الا فى ضوء الظروف السياسية السائدة

---

(١) ت = ٨ر٣

فى التنظيمين • ففى التنظيم الحديث كان احد عناصر ايديولوجية الادارة العليا ربط الأفراد بالأهداف التنظيمية العامة على نحو معين • ولتحقيق هذا الربط استعانت الادارة الاقلمية بأساليب مختلفة قد تبدو انسانية فى طابعها ، ولكنها تخدم غرضا آخر هو تحويل الأهداف الخاصة للعاملين الى أهداف عامة نابعة من السياسة العامة للتنظيم • ومن هذه الأساليب تحسين قنوات الاتصال وتحطيم الحواجز الكامنة فى التسلسل الرئاسى ، وتذويب الفوارق بين مختلف فئات العاملين ، ومواجهة المصالح الخاصة وتصفيتها ، ولقد نجحت الادارة الاقليمية فى الافادة من هذه الأساليب نجاحا منقطع النظير ، عاونها على ذلك ذكاؤها فى استغلال الظروف التكنولوجية والاقتصادية التى كان يتعرض لها التنظيم ، وقدرتها على طرح المشكلات التنظيمية بطريقة تتسم بالروح الديموقراطية التى لا يجد الأفراد ازاءها الا التوحد مع الأهداف العامة • وكثيرا ما كانت الادارة تضع أمام العاملين هدفا انتاجيا محددا تفرض عليهم تحقيقه ، والا تعرض التنظيم للخطر • ففى المقابلات الفردية والجماعية التى عقدتها مع مختلف فئات العاملين فى هذا التنظيم ، لاحظت اجماعا بينهم على أن الادارة قد رفعت شعار الـ « ٦٥ ألف ثلاجة » هدفا انتاجيا يتعين على التنظيم تحقيقه خلال السنة المالية ١٩٦٥ ـ ١٩٧٠ • ولقد تمكنت الادارة ـ بالفعل ـ أن تصل الى رقم قريب جدا من ذلك (٦٣ الف ثلاجة تقريبا) •

كذلك لا نستطيع تفسير درجة وعى أفراد التنظيم القديم بأهدافه ، دون أن نعود الى استراتيجية الادارة القائمة على الضبط المطلق • فعلى الرغم من حداثة هذه الاستراتيجية ، الا انها عكست اتجاها سالبا لدى أفراد هذا التنظيم وعلى الاخص العمال • فعندما أثرت قضية الأهداف التنظيمية خلال تطبيق استمارة الاستبار وخلال المقابلات الجماعية والفردية الحرة ، اتضح لى أن ادراكهم للأهداف التنظيمية العامة لم يكن منفصلا عن تصورهم لأهداف كبار المديرين ، الذين لم يكونوا ـ فى نظرهم ـ سوى فئة حاكمة متسلطة

لاتعنيها كثيرا أهداف القوى البشرية المنتجة . ومع التسليم بصحة جانب من هذا التصور ، الا أن هناك بعدا تنظيميا ربما يكون قد تدخل فى تشكيل درجة وعى أفراد هذا التنظيم بأهدافه . فالتنظيم ـ كما نعلم ـ كبير الحجم يمارس نشاطات انتاجية متنوعة واسعة النطاق قد يحار العامل أو الموظف الصغير عند تحديدها تحديدا قاطعا . بيد أننا ـ مع ذلك ـ لانستطيع التسليم بذلك . اذ أن ذلك معناه أن أفراد هذا التنظيم ليسوا على درجة كبيرة من الوعى التنظيمى ، وهذا مالا تؤيده شواهدنا الكمية والكيفية السابقة . لذلك يبدو لنا أن استراتيجية هذا التنظيم تمثل أفضل وأعمق تفسير ممكن لوعى هؤلاء الأفراد بالأهداف التنظيمية العامة . ففضلا عما ادت اليه هذه الاستراتيجية من اغتراب الادارة العليا عن العمال واهتمامها بمصالحها الخاصة المتمثلة فى ممارسة الضبط وتدعيم مكانتها واوضاعها ، احدثت هذه الاستراتيجية نتائج هامة كان احداها عدم اهتمام الادارة بربط الأفراد ـ وعلى الأخص العمال ـ بالأهداف التنظيمية العامة ، لان ذلك سيؤدى حتما ـ من وجهة نظرها ـ الى تدخل العمال فى اختصاصاتها ، ثم تحولهم بعد ذلك ليصبحوا وسيلة من وسائل الراقبة عليها . وما كان استقطاب الديرين للعمال المثلين فى مجلس الادارة الا مثالا واحدا يعكس لنا سعى الادارة العليا الى فصل العمال عن الأهداف العامة . ولقد ظهرت نتائج هذه السياسة واضحة عندما احتج العمال على سياسة الادارة العليا بعد ما ايقنوا أن التنظيم لم يحقق أرباحا برغم الجهود التى يبذلونها .

ولا يمكن الاعتماد على مجرد الوعى بالأهداف التنظيمية العامة ، لأن ذلك قد ينطوى على تضليل ظاهر ما لم يكن الأفراد على وعى شديد بنوعية هذه الأهداف ومصدر هذا التضليل هو اختلاف النظرة الى الأهداف . فما يعد هدفا عاما بالنسبة لجماعة معينة قد يعد هدفا خاصا بالنسبة لجماعة أخرى . لذلك نجد من الضرورى هنا فحص الأهداف التنظيمية العامة التى أقرها الذين ثبت لنا وعيهم بها . ولقد اتضح بعد هذا الفحص أن الأهداف

الانتاجية كانت أبرز الأهداف التنظيمية فى نظر أفراد التنظيمين (٨١٪ فى التنظيم الحديث فى مقابل ٨٩ر١٪ فى التنظيم القديم) • ولقد جاءت هاتان النسبتان تعبيرا طبيعيا عن وعى أفراد التنظيمين بأخطر الأهداف التى يسعى اليها التنظيمان والمتمثل فى الانتاج ، ذلك الهدف الذى يبرر بالفعل وجود التنظيمين ، والذى يتوقف استمرارها فى الوجود على قدرتهما على تحقيقه والتلاؤم معه • ولو نحينا وعى الأفراد بهذا الهدف جانبا – وان كان ذلك عسيرا – فاننا سنجد أن موقع النشـــاطات الانتاجية فى التنظيمين والاهتمام العام بها لابد وأن يؤثر على تصور أفراد التنظيمين لأهدافهما • فالغالبية العظمى من أفراد التنظيمين تمارس نشاطات انتاجية أو نشاطات أخرى على صلة وثيقة بها • ومن الطبيعى أن يكون هذا التكريس انعكاســا لهدف انتاجى عام سند التنظيمان منذ نشأتهما ولا يزال يمثل الشغل الشاغل للادارتين العليتين القائمتين •

ولم تكن الأهداف التنظيمية العامة – فى نظـــر أفراد التنظيمين – مقصورة على أهداف انتاجية خالصة ، ولكنها كانت أيضا ذات طبيعـــة اقتصادية – سياسية • ففى التنظيم الحديث أقر ٧١ر٦٪ من الذين كانوا على وعى باهلأداف التنظيمية العامة أن أحد الأهداف الأساسية التى يسعى اليها تنظيمهم هو الاسهام فى تنمية الاقتصاد القومى ، بينما لم يقر ذلك سوى ٥٢ر١٪ من قرنائهم فى التنظيم القديم • وواقع الأمر ان هذا الوعى المتفاوت لم ينشأ عن فراغ تنظيمى • فشدة وعى أفراد التنظيم الحديث بهذا الهدف السياسى – الاقتصادى العام لتنظيمهم يعود الى الايديولوجية الادارية السائدة فى هذا التنظيم والظروف الاقتصادية التى يحاول تحقيق أهدافه فى ظلها • فلقد كان أحد أبعاد هذه الايديولوجيـــــة تحقيق ولاء الأفراد للادارة الاقليمية التى كانت تعد – بالفعل – هى المسئول الأول الحقيقى عن تحقيق اهداف التنظيمية العامة • ولقد وجدت الادارة الاقليمية فى مسألة ربط التنظيم بالمجتمع والعالم الخارجى فرصة رائعة لتدعيم ايديولوجيتها ومنحها مزيـدا

من القوة والتاثير · وكثيرا ما كانت تردد للأفراد عبارات كثيرة تشير الى أن اتحادهم قوة للتنظيم ، مستندة فى ذلك الى الظروف التاريخيـــة التى أحاطت بنشأة التنظيم · فخلال اجتماعين عاميين بين الادارة الاقليميـــة والعاملين سجلت الكلمات التى القاها المديريون خلالهما · وعندما حاولت تحليل مضمون هذه الكلمات وجدت فيها تاكيدا دائما على فكرة اساسية هى، أن « التنظيم احد منجزات ثورة ٢٣ يوليو ، وأن تحقيق أهداف التنظيم دليل قاطع على عظمة هذه المنجـــزات » · وبغض النظر عن افادة مديرى الادارة الاقليمية من هذا الموقف ، الا أن الشىء المؤكد هو أن الأهدف الانتاجية الخالصة قد اكتسبت فى هذا التنظيم بعدا سياسيا اقتصاديا ظهر بعد ذلك فى مواقف واقعية عاشها التنظيم بالفعل · فلقد أدى اعتماده الشديد على العالم الخارجى فى الحصول على المواد الخام والعملات الصعبة ، ثم تكفله بتصنيع منتـــج لم يكن لمصر عهد به ، أدى ذلك الى ربطه بالظروف السياسية والاقتصادية السائدة فى المجتمع المصرى · ولقد تأكد ذلك لنا بوضوح خلال تتبعنـــــا للمشكلات السياسية والاقتصادية التى عانى منها التنظيم بعد سنة ١٩٦٧ التى تمثل ـ بالفعل ـ سنة حاسمة فى حياته · فالمعروف أنطاق عمليـــة التنمية الاقتصادية والاجتماعية قد تقلص نتيجة لظروف الحرب التى فرضت اعباء اقتصادية جديدة ، وتوجيه جانب كبير من الأموال التى كانت مخصصة للاستثمارات لمواجهة ظروف المعركة مع اسرائيل ولقد انعكس هذا الظرف على مخططات الادارة الاقليمية وأهدافها التى كانت بالفعل ـ كما ذكر لى احد المديرين ـ على درجة عالية من الطموح ، ثم انعكس بعـــد ذلك على السياسة الانتاجية للتنظيم عندما اضطرت الادارة الى استبدال اعتمادها على دول الكتلة الغربية الى دول الكتلة الشرقية · ولم يكن هذا الاستبدال فى حقيقة الأمر سهلا ، لأنه قد يسبب للتنظيم خسارة كبيرة فى معداته وآلاته التى كانت غربية الصـــــنع فى معظمها · ولقد واجهت الادارتان (المركزية والاقليمية) هذا الظرف بحكمة بالغة ، حينما حولت اعتمادها على دول الكتلة الشرقية بطريقة تدريجية ، وطبقا لخطة زمنية محددة · وفى ضوء هذه الظروف

جميعها ارتبطت الأهداف الانتاجية الخالصة لهذا التنظيم بأهداف اقتصادية ـ سياسية عامة كان الأفراد على وعى شديد بها ٠

وأغلب الظن ان أفراد التنظيم القديم لم يخبروا ظروفا تنظيمية جعلتهم يربطون الأهداف التنظيمية الخالصة بأهداف اقتصادية سياسية ، لأن التنظيم كما خبروه وكما أدركوه من خلال الادارة العليا ، هو وحدة انتاجية هدفها الأول والأخير تحقيق أهداف انتاجية خالصة ٠ أما الأهداف الاقتصادية ـ السياسية القومية التى يسعى التنظيم الى تحقيقها بشكل مباشرا وغير مباشر فلم تكن من الموضوعات التى شغلت اذهان الكثرة الكثيرة من أفراده برغم ما تشير اليه الشواهد الكمية ٠ ذلك لأن هذه الكثرة ـ التى يمثلها العمال بالطبع ـ كانت منشغلة بأهداف خاصة كان ابرزها تدعيم وضعها أمام الادارة العليا المتسلطة ، وكسب ارض جديدة فى الصراع الذى دخلته معها ، ثم تغيير الأوضاع الراهنة الى أوضاع أفضل تخدم مصالحها ٠ ولم يكن هذا الموقف الصراعى فى صالح الأهداف التنظيمية العامة ، لأنه جعل الطرفين (الادارة والعمال) يستبدلان الاهداف التنظيمية العامة بأهداف خاصة ٠ والطريف فى هذا المجال أن كلا منهما قد أصبح ينظر الى الهدف التنظيمى العام من منظور خاص ٠ فمن خلال المقابلات الحرة للمديرين تكشفت لـــدى نظرة جديدة لبعضهم للأهداف التنظيمية ٠ فهم يربطون الأهداف الانتاجيـــة بوظيفتى الضبط والتنسيق اللتين يعدان ـ من وجهة نظرهم ـ أساس تحقيق الأهداف التنظيمية الانتاجية ٠ أما العمال فيربطون الأهـداف الانتاجيـــة بوظيفتهم الانتاجية وموقفهم الطبقى بصفة عامة ، الذى يجب أن يسمح لهم بممارسة الرقابة بأنواعها المختلفة على أمور التنظيم ، ثم يذهبون الى أبعد من ذلك حينما يقررون أن تحقيق الأهداف الانتاجية على أكمل وجـــه رهن بحصولهم على أوضاعهم الحقيقية ودورهم الطليعى الذى منحته اياهم القوانين الاشتراكية ٠ وهكذا يبدو واضحا أن الظروف الادارية والتنظيمية والسياسية السائدة فى هذا التنظيم قد عاقت الافراد عن ادراك هدف عام يسعى التنظيم

بالفعل الى تحقيقه وهو الاسهام فى خطط التنمية الاقتصادية التى يعد التنظيم احد ادواتها .

والمؤكد أن وعى الأفراد بالأهداف التنظيمية العامة قد تأثر الى حد كبير بأوضاعهم الطبقية وموقعهم من أساليب الانتاج . فعندما حاولنا دراسة مدى وعى الجماعات المهنية المختلفة بهذه الأهداف ، اتضح لنا أن الجماعات الانتاجية (العمال والمشرفين) كانت تؤكد الأهداف الانتاجية سواء كان ذلك فى التنظيم القديم أو الحديث . ومن الطبيعى أن يكون هذا الوعى نابعا من ادراك موقع النشاطات التى يمارسونها من النشاطات الاخرى التى يمارسها التنظيم . فالنشاطات الانتاجية هى – فى نظرهم – الأساس الذى يقوم عليه التنظيم . أما النشاطات التنظيمية الاخرى (الادارية بصفة خاصة) فهى نشاطات تابعة ، وجدت لكى تؤدى وظيفة محددة ليست معلنة فى أهداف التنظيم . أما الاهداف الاقتصادية – السياسية للتنظيم فكانت اكثر وضوحا واستيعابا لدى الجماعات المهنية العليا فى التنظيمين (اصحاب المهن الفنية العليا ، وذوى المهن الادارية الاشرافية والفنية الاشرافية) . وربما استطعنا عزو ذلك الى طبيعة هذه الأهداف وصعوبة لمسها أو ادراكها ، لأنها تفترض فيمن يستوعبها القدرة على تجاوز حدود التنظيم والانطلاق الى المجتمع ثم العودة الى التنظيم مرة اخرى ، وتلك قدرة لا يمتلكها الا الذين خبروا ظروفا تنظيمية اجبرتهم على هذا التجاوز كما هو الحال لدى أفراد التنظيم الحديث ، أو الذين مكنتهم ظروفهم الثقافية من النظر الى التنظيم من منظور واسع نسبيا .

وما دمنا قد تعرفنا على مدى الوعى بالأهداف التنظيمية ، نجد من الملائم بعد ذلك تناول تصور الأفراد لمدى تحقيق التنظيم لهذه الأهداف . ففى التنظيم الحديث أقر ٨١ر٩٪ من أفراد عينته تحقيق التنظيم للاهداف المرسومة قبلا ، بينما لم يقر ذلك سوى ٦٥ر٥٪ من أفراد عينة التنظيم القديم . وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن الفرق بين المتوسطين كان دالا

احصائيا عن مستوى ٠١ر٠ (١) . ولا نستطيع أن نفسر هذا التفاوت دون الرجوع الى السياق التنظيمي . فالتنظيم الحديث - كما نعلم - يمارس صناعة حديثة تعتمد اعتمادا أساسيا على العالم الخارجي سواء في مجال التكنولوجيا أو مجال الخبرة الفنية المتخصصة التي بدونها يستحيل على التنظيم أن يطور منتجاته ويضمن لها الصمود في وجه المنافسة الخارجية . ولقد انعكست الظروف السياسية والاقتصادية التي مرت بها مصر خلال السنوات الاخيرة على السياسة الانتاجية التي رسمتها الادارة ، فأضطرت الى تقييد الانتاج في بعض الاحيان لأن المواد الخام والمعدات الضرورية لم تكن متاحة لديها على الدوام . ويبدو أن أفراد هذا التنظيم كانوا على وعي كامل بخطورة هذه الظروف على التنظيم ، ولكنهم - مع ذلك - كانوا يفصلون باستمرار بين مسئولية الظروف والضغوط الخارجية عن عدم تحقيق الأهداف ، ومسئولية الادارة العليا عن عدم تحقيقها . ففي عباراتهم نجد لوما شديدا للضغوط الخارجية ، وتقديرا كاملا لموقف الادارة الاقليمية على وجه الخصوص . ولا نستطيع أن نتجاهل هنا الدور الذي لعبته الادارة الاقليمية في هذا المجال فمن خلال المبادىء الديموقراطية التي تبنتها ، كونت لدى الأفراد اعتقادا راسخا بأن عدم الوفاء بتحقيق بعض الأهداف يعود في الأصل الى ظروف خارجية لا ظروف داخلية . ولو حاولنا التحقيق من صدق موقف الادارة الاقليمية وصحة اعتقاد الأفراد عن طريق الاعتماد على سجلات الانتاج ، لاحظنا أن مدى نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه خلال السنوات الأربع الاخيرة كان يتوقف الى حد كبير على الظروف السياسية والاقتصادية التي مرت بها مصر خلالها . فخلال الفترة التي تحول فيها اعتماد مصر في تنمية مشروعاتها الصناعية من الدول الغربية الى الدول الشرقية ، كانت معدلات الانتاج في انخفاض ، ثم ما لبثت أن حققت ارتفاعا ملحوظا بعد أن اكتمل التحول الى الدول الشرقية . ولقد حصلنا بعد ذلك على شواهد كمية تدعم هذا التفسير . فعندما تتبعنا الذين أقروا بعدم تحقيق التنظيم لأهدافه ، اتضح لنا أن ٩٥٪ منهم في التنظيم الخصيب قد عزوا ذلك الى

---

(١) ت = ٢٠ر٣

ما أطلقوا عليه « عدم توافر الامكانيات المادية ، بينما لم يقر ذلك سوى ٥٣ر٣٪ من قرنائهم فى التنظيم القديم · وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن الفرق بين النسبتين كان دالا احصائيا الى حد بعيد (٠٠١ر) (١) ·

ومن المتوقع بعد ذلك ان تكون مبررات عدم تحقيق التنظيم القديم لبعض أهدافه المرسومة مبررات من طبيعة مختلفة تماما · فالتنظيم ـ كما نعلم ـ وحدة انتاجية مستقلة الى حد كبير ، يدير شئونها مجلس ادارة يتمتع بصلاحيات واسعة ، وتمارس نشاطات انتاجية مألوفة لا تخضع ـ بحكم بساطتها وروتينيتها والتعود على ممارستها ـ لضغوط خارجية ، الا اذا استثنينا ضغوطا طفيفة فى مجال التسويق الخارجى ، ولكنها مع ذلك لا تشكل خطورة كبيرة ، لأن مواجهتها من صميم عمل مؤسسة الغزل والنسيج · واذن فظروف هذا التنظيم اتاحت له تأمين نفسه بأن ضمن مواد خام محلية ، وسوقا داخلية واسعة تستوعب منتجاته ، ثم ممارسة صناعة لاتخضع بطبيعتها لتغيرات تكنولوجية تؤثر على كفاءته أو فعاليته · وهكذا نجد التنظيم قد أمن شر الضغوط الخارجية ، ولكنه ما لبث أن واجه ضغوطا بنائية داخلية عاقته بالفعل عن تحقيق بعض أهدافه · ولقد بدأت هذه الضغوط باستراتيجية ادارية تبنتها الادارة العليا تقوم على ممارسة الضبط وتدعيم أوضاعها واكساب هذه الأوضاع شرعية فوق شرعية · ولقد عاونها على ذلك اتساع نطاق الصلاحيات والاختصاصات المخولة لها ، ثم استئثارها بعملية صنع القرارات التنظيمية الهامة · وعندما تبنت الادارة استراتيجيتها هذه ، وجدت أن الظروف التنظيمية تلائم هذه الاستراتيجية · فالتنظيم لا يواجه تهديدات أو ضغوطا خارجية ، كما أنه يمارس صناعة لاتتطلب تطويرا جذريا أو تغييرا شاملا ، وهو فوق ذلك كله أحد تنظمات صناعية كثيرة تمارس صناعة الغزل والنسيج ، لا يجد فى نفسه ما يميزه عنها أو يمنحه طابعا خاصا · ولقد استغلت الادارة العليا هذه الظروف لصالحها ولتدعيم استراتيجيتها فمارست ضبطا مطلقا ، وقصت أجنحة المعارضة ، وحاربت كل الأساليب الديموقراطية التى تتيح ممارسة رقابة شعبية ، ودعمت بعد

---

(١) ت = ٩ر١

ذلك أوضاع صغار الرؤساء ثم استقطبتهم ، حتى بدت الادارة فى نهاية الأمر أوليجاركية تمارس ببراعة وظيفة التحكم والسيطرة . ولقد أحدثت هذه الاستراتيجية ردود فعل سلبية واسعة النطاق لدى العمال بصفة خاصة . ولكنهم لا يملكون من أمرهم شيئا فانتهزوا فرصة فشل التنظيم فى تحقيق أرباح ، وصبوا جام غضبهم على الادارة العليا فى شكل احتجاجات جماعية اضطرت مؤسسة الغزل والنسيج على أثرها الى استبدال رئيس مجلس الادارة برئيس آخر على نحو ما أوضحنا فى موضع سابق . والشىء الذى يعنينا من هذا الحادث الهام هو ، أن الاتجاهات السلبية التى اتخذها العمال من الادارة العليا قد انعكست على تصورهم لمدى تحقيق التنظيم لاهدافه . بيد أن تحليلنا لمضمون العبارات التى حصلنا عليها من المقابلات الجماعية والفردية التى عقدناها مع العمال ـ بصفة خاصة ـ قد كشفت عن تحفظاتهم ازاء قضية تحقيق الأهداف التنظيمية . ففى هذه العبارات نجد تأكيدا على أن التنظيم يحقق بصفة عامة معظم أهدافه الانتاجية ، ولكنه لايحقق ـ فى نظرهم ـ أهدافا اخرى كان عليه أن يحققها . ولقد ذكر لى أحد هؤلاء العمال : « أليس من بين أهداف الشركة رعايتنا وحل مشاكلنا ان الادارة بعيدة عنا تماما ، ولا يعنيها الا تحقيق الانتاج » . ولو سلمنا بأن رعاية العمال وحل مشاكلهم يمثل هدفا تنظيميا عاما ، فستكون النتيجة المؤكدة هى ، أن هذا التنظيم قد فشل ـ من وجهة نظر العمال ـ فى تحقيق هذا الهدف العام .

ولدينا بعد ذلك شواهد كمية تدعم تفسيرنا لمسألة تحقيق التنظيم القديم لأهدافه . فالذين أقروا عدم هذا التحقيق قدموا أسبابا تعكس واقعا تنظيميا حيا . فلقد عزى ثلثاهم (٦٦ر٧٪) عدم التحقيق الى توتر العلاقات بين الادارة والعاملين ، كما عزاه ثلثهم (٣٣ر٣٪ الى سيطرة الروتين على التنظيم ، وهى ظاهرة أكدتها ملاحظاتنا المباشرة وتؤكدها شواهد كمية لاحقة . واخيرا نجد ٤٠٪ منهم يعزونه الى عدم وجود تعاون وتنسيق بين الاقسام التنظيمية ، وهى ظاهرة لم تألفها الا فى هذا التنظيم ، الذى كانت أقسامه وادارته تتمتع بقدر كبير من الاستقلال ، فرضته ظروف التخصص الوظيفى والتكنولوجى واستقلال النشاطات الانتاجية المختلفة ، ثم دعمته الادارة العليا ، لأنها كانت تجد فيه مجالا خصبا لتفريد معاملتها للادارات المختلفة وممارسة الضبط الذى يتلاءم مع ظروف كل ادارة .

ولا يمكن الاكتفاء بمعالجة الأهداف التنظيمية العامـــة على مستوى التصور ، ذلك لأنها (أى الأهداف) تصاغ ـ فى الأصل ـ لتكون بمثابـــة قوة موجهة يهتدى بها الافراد فى سلوكهم التنظيمى · بيد أن الواقع التنظيمى يشير الى أن توجيه الأفراد نحو الأهداف التنظيمية لا يحدث على النحـــو المتوقع · فكثيرا ما تظهر اهداف فرعية تشغل اهتمام الأفراد وتبعدهم عن الأهداف التنظيمية العامة ، وتلك مشكلة ـ فيما اعتقد ـ من أخطر المشكلات التى تعانى منها التنظيمات الحديثة · وخلال دراستنا لهذه المشكلة حصلنا على شواهد كمية تشير بوجه عام الى أن توجيه الأفراد نحو الأهداف التنظيمية العامة لا يتم على النحو الذى يتضمنه النمـــــوذج المثالى للتنظيم · فثمة مشكلات تنظيمية فرعية تستقطب اهتمام الأفراد فيتحولون اليها مبتعدين عن الأهداف التنظيمية العامة التى تفترض بالطبع توافر الولاء المطلق لها · بيد أن هذا الموقف لم يحدث بطريقة واحدة فى التنظيمين ، لأن الظروف السياسية والتكنولوجية والتنظيمية التى يخضع لها أفرادها مختلفة الى حد كبير على نحو ما أوضحنا ·

ففى التنظيم الحديث ارتبط الأفراد بالأهداف الانتاجية ارتباطا واضحا (٨٣ر٣٪) ، نتيجة للضغوط المختلفة التى مارستها الادارة الاقليمية عليهم ، ونتيجة للأيديولوجية التى تبنتها ، تلك الايديولوجية التى كانت تقوم على الاقناع والتأثير · ولم يكن هذا الارتباط بالنسبة للادارة أمرا سهل التحقيق · فكم من جهود بذلتها لاحتواء التوترات التنظيمية ، واشاعة « روح » صناعية قائمة على « السلام » « والولاء » ، مستغلة بذلك كل ما استطاعت استغلاله ابتداء من الضغوط الاقتصادية والتكنولوجية الخارجية حتى ضغوط الادارة المركزية · ولا يستطيع المشاهد الخارجى أن ينكر أو يقلل من شأن النجاح الذى حققته الادارة الاقليمية فى ربط الافراد بالأهداف التنظيمية العامة وتحويل الامور الخاصة الى أمور عامة · فعندما كانت تنشب خلافات حـــادة بين الأفراد ، لم تكن الادارة الاقليمية تلجأ الى أسلوب توقيع الجزاء على المخطىء أو المعتدى ، بل كانت تحول هذه الخلافات الشخصية جدا الى قضايا عامة تتصل بالتنظيم ككل ، فتقنع الأطراف المتصارعة بأن الخلافات ليست من مصلحة التنظيم على الاطلاق وأن صالح العمل يقتضى منهم تجاوز هـــذه

الخلافات والتوجه الى الأهداف الانتاجية التى هى عماد التنظيم . ولقد كان ذلك أسلوبا عاما اتبعته الادارة الاقليمية فى حل الصراعات والتوترات التنظيمية التى كانت تنشب فى بعض الاحيان بين الأفراد نتيجة لتضارب الاختصاصات التى نجمت عن التغيرات التكنولوجية المتعاقبة .

بيد أن الأمر لم يكن يتم دائما على هذا النحو المثالى . فلقد حصلنا على شواهد كمية اخرى تشير الى أن افراد هذا التنظيم كانوا ينشغلون بأمور اخرى لم تتضمنها الأهداف التنظيمية الرسمية . فلقد أقر أقل من نصفهم بقليل (٤٨٫٣ ٪) أن توطيد علاقاتهم بزملائهم ورؤسائهم يشغل جل اهتمامهم اثناء تأديتهم لعملهم . ويتطلب هذا التوطيد اقامة علاقات شخصية طيبة تقوم على التعاون الخالص ومواجهة المشكلات التنظيمية مواجهة جماعية . ولقد أكدت مقابلاتى الحرة للمشرفين والعمال اهتمام الفئتين بتدعيم علاقاتهم الشخصية ، بيد أنهم كانوا على وعى شديد بالضغوط التى كانت تمارسها الادارة الاقليمية عليهم لتدعيم هذه العلاقات . ولقد كانت الادارة الاقليمية – بالطبع – هى المستفيد الأول من هذا التدعيم، لأن فيه ضمانا لتجنب الصراعات بينهم ، وتوجيههم نحو الأهداف التنظيمية . وبرغم الفوائد التى جنتها الادارة الاقليمية من وراء علاقات « السلام » بين مختلف فئات العاملين ، الا أن ممارسة ضغوطها على الأفراد من أجل توطيد علاقاتهم الشخصية كانت تشكل عبئا سيكولوجيا على الأفراد . ففى مقابلة جماعية مع ثلاثة من عمال ادارة « هندسة المصنع » ، ذكر لى اثنان منهم – دون أن أثير معهما هذه النقطة – أن الادارة « تكثر فى احاديثها الينا وفى منشوراتها وفى شعاراتها من ذكر عبارة « العلاقات الطيبة » ، ومجرد ذكر هذه العبارة يعنى أن علاقاتنا ليست طيبة . ومع ذلك فيجب ألا تهتم الادارة بهذه المسألة كثيرا ، لأنها تخصنا وحدنا ... كيف أستطيع أن أقيم علاقة طيبة مع زميل أو رئيس يستحيل على أن أقيم معه هذه العلاقة » .

واذا ما تناولنا هذه المشكلة على مستوى التنظيم القديم ، لاحظنا أن افراده كانوا أقل ارتباطا بالأهداف الانتاجية (٦٨٫٧ ٪) ، برغم ما تشير اليه سجلات الانتاج التنظيمى خلال السنوات الأربع الماضية . فعلى الرغم

من أن هذه السجلات قد سجلت ارتفاعا طفيفا فى معدلات الانتاج ، الا أن ارتباط الأفراد بالأهداف الانتاجية قد خضع للظروف السياسية التى مر بها التنظيم خلال السنة المالية ١٩٦٩ ـ ١٩٧٠. والتي اوضحناها فى مواضع سابقة متفرقة • فالأهداف الانتاجية ـ فى نظر العمال بصفة خاصة ـ ليست أهدافا تنظيمية خالصة ، لأن الادارة العليا تستغلها لصالحها ولتدعيم مكانتها وشرعيتها واحقيتها فى ادارة التنظيم وتوجيهه • وخلال المقابلات الجماعية التى عقدتها مع عمال ادارتى الغزل والنسيج ، اتضح أن هؤلاء العمال كونوا انطباعا خاصا وتصورا محددا لعلاقة الادارة العليا بالأهداف الانتاجية • فالادارة تستغل هذه الأهداف استغلالا مزدوجا حينما تحاول أمام مؤسسة الغزل والنسيج اظهار فعالية التنظيم وقدرتها على تسيير شئونه لكى تؤكد وجودها أمام المؤسسة ، ثم تحاول بعد ذلك اضعاف موقف العمال بان تظهر لهم أن المعترضين على سياسة الادارة هم قلة قليلة مشاغبة لا يهمها مصلحة التنظيم ، وأن أفضل دليل على عدم تأثير هذه القلة هو استمرار معدلات الانتاج أو ارتفاعها • بيد أن العمال كانوا على وعى شديد بمقاصد الادارة العليا وأهدافها ، ولكنهم كانوا أضعف من أن يمارسوا ضغطا أقوى من احتجاجهم الجماعى الذى عبروا عنه فى سنة ١٩٦٥ • ويبدو أن موقف افراد هذا التنظيم من الأهداف الانتاجية ينطوى على قدر من الازدواجية • فهم لا يرتبطون بها حينما يشعرون أن فى هذا الارتباط قوة للادارة العليا ، ولكنهم ما يلبثون ـ بعد أن يزنوا الأمور وزنا دقيقا ـ أن يتحولوا اليها عندما يجدون أن فى هذه الأهداف مستقبلهم المهنى والاقتصادى، وأن التقصير فى تحقيقها سيضع رؤسهم تحت سيوف تقارير الرؤساء المباشرين الذين خولتهم الادارة العليا صلاحيات واختصاصات خيالية • ولقد كان من المحتم بعد ذلك أن تطفو الاهتمامات الاقتصادية على السطح لتشارك الأهداف التنظيمية العامة • فلقد ذكر نصف أفراد هذا التنظيم (٥٠ ٪) أن أكثر ما يشغلهم هو ضمان الاحتفاظ بدخولهم الحالية أو ارتفاعها فى المستقبل • وقد يبدو فى ذلك شىء من الغرابة اذا ما تصورنا المكاسب التى حصل عليها العمال بمقتضى القوانين الاشتراكية ، والتى اتاحت أمانا اقتصاديا لم يستشعرونه قبل تأميم المصنع • لكن هذه الغرابة تنمحى على الفور اذا ما اخذنا فى اعتبارنا طبيعة بناء السلطة فى

التنظيم ، الذى وضع المستقبل الاقتصادى للعمال فى ايدى رؤساء يمارسون بتقاريرهم ضغوطا على العمال ، ويلقون من الادارة العليا تشجيعا ان لم يكن تدعيما • وكثيرا ما عبر لى العمال عن استيائهم الشديد من موقف رؤسائهم نحوهم ومن التقارير التى يرفعونها الى الادارة العليا ، وهى تقارير تتصف ـ من وجهة نظرهم ـ بالتحيز والذاتية وسوء التقدير •

وبرغم ايماننا الشديد بكل ما تنطوى عليه الشواهد الكمية السابقة ، الا انها قد عجزت عن اظهار الأهداف الخاصة التى تبنتها الجماعات المختلفة ، ذلك لأن التعرف على هذه الأهداف يتطلب معايشة حقيقة لهذه الجماعات حتى يمكن الوقوف على استراتيجياتها والمصالح الخاصة التى تدافع عنها أو التى تسعى الى تحقيقها • ففى التنظيم القديم تكشفت لنا جماعات متباينة ، لكل منها أهدافا خاصة تكافح من أجل تحقيقها • فالأدارة العليا تشكل جماعة حاكمة متميزة تسعى الى تدعيم أوضاعها فى التنظيم عن طريق تبنى استراتيجية ادارية قائمة على الضبط والتحكم المطلقين • ولكى تحقق الادارة العليا أهدافها الخاصة بدأت باستقطاب صغار الرؤساء ومنحهم اختصاصات اضافية وربطتهم بها ربطا مباشرا ، ثم لجأت بعد ذلك الى التسلسل التنظيمى فدعمته وجعلته قناة الاتصال الأساسية التى تصل بينها وبين العاملين • وهكذا نجد الادارة العليا قد امنت نفسها بممارسة سلطة قاهرة قائمة على النظام والامتثال •

وفى مقابل ذلك نجد العمال يشكلون جماعة محددة لها أهدافا خاصة تقابل أهداف الادارة العليا • ولكى يحققوا أهدافهم تبنوا استراتيجية غير واضحة الى حد ما ، ولكنها تقوم على مقاومة الأساليب التى استخدمتها الادارة العليا فى تدعيم أوضاعها ، وكسب أرض جديدة فى الصراع مع هذه الادارة ، وبرغم عدم وضوح استراتيجيتهم ، الا أن هدفهم القريب كان تحطيم الاختصاصات الواسعة المخولة لرؤسائهم ، تلك الاختصاصات التى كانت تتعارض ـ بالضرورة ـ مع مصالحهم الخاصة المتمثلة فى الأمان

والاحساس باعتبار الذات • ويبدو أن هذا الهدف القريب كان اقصى مـا تسمح به امكانياتهم فى ظل الظروف التى كانوا يخضعون لها • ومع ذلك فقد كانت أساليب تحقيق هذا الهدف محدودة فى تأثيرها • فالشكاوى التى كانوا يرفعونها للادارة العليا حول اتساع نطاق اختصاصات الرؤساء لـم تكن تتضمن احتجاجا عليها بقدر ما كانت تطلب المساومة حولها • وباختصار اتخذت الأهداف الخاصة للعمال رد فعل غير ناضج للأهداف الخاصة بالادارة العليـا •

وبين هذين القطبين المتطرفين ، نجد جماعة الموظفين تعبر عن مصالح متباينة متميعة فى بعض الأحيان • فالرؤساء منهم يتبنون ـ فى الغالب ـ أهداف الادارة العليا ، لأنهم ـ بحكم موقعهم فى التنظيم وأصولهم الثقافيه والمهنية ـ يرتبطون بالادارة ارتباطا عضويا • أما صغار الوظفين فيتخذون موقفا يتسم بعدم الوضوح والحذر • فالذين تربطهم بالادارة علاقة وثيقة ، يتبنون أهدافها ويدافعون عنها ، والذين لا تربطهم بها علاقة من أى نـــوع يجدون انفسهم مدفوعين ـ تلقائيا ـ الى الدفاع عن أهداف العمال وتبنيها والوقوف الى جانبهم • ولكنهم ـ مع ذلك كله ـ كانوا أكثر الجماعـات سلبية ازاء المواقف التى مر بها التنظيم • فحينما ظهر الاحتجاج الجماعى وقفوا موقفا سلبيا برغم تعاطفهم الشديد مع العمال وتقربهم فى بعض الأحيان من العمال الذين قادوا هذا الاحتجاج •

وعلى مستوى التنظيم الحديث نجد أيضا أهدافا خاصة مقابلة ، ولكنها ـ مع ذلك ـ تختلف فى نوعيتها عن تلك السائدة فى التنظيم القديم أشـــد الاختلاف • فادارة التنظيم الحديث استطاعت بذكاء قل أن نجد له نظيرا أن تربط أهدافها الخاصة بالأهداف التنظيمية العامة ، عندما استغلت الضغوط التكنولوجية والاقتصادية الخارجية وموقف الادارة المركزية المتشـــدد فى توحيد صفوف التنظيم وضمان ولاء أفراده لها • ومع أن سياستها هـــذه قد خدمت الأهداف التنظيمية العامة بشكل مباشر ، الا انها قد خدمتهـــا أيضا عندما دعمت مكانتها فى الجبهتين اللتين تكافح باستماتة من أجل ضمان

سيطرتها عليهما وهما : الجبهة الداخلية المتمثلة فى أفراد التنظيم . والجبهة الخارجية المتمثلة فى الادارة المركزية • ولقد فوتت الادارة الاقليمية بسياستها هذه الفرصة على ظهور مصالح خاصة أخرى قوية ، لأن من شأن هـــذه المصالح أن تتعارض مع أيديولوجيتها القائمة على « السلام » « والتعاون » من أجل مواجهة الأخطار الخارجية • بيد أن نجاح سياستها المنقطع النظير لم يمنع ظهور أهداف خاصة لدى العمال • فالظروف التكنولوجية المتغيرة فرضت أعباء كثيرة على العمال كان عليهم أن يواجهونها ، والا تعرض موقف كل من الادارة الاقليمية والتنظيم ككل لخطر التوقف وعدم النمو • ولقد استغل العمال هذه الظروف للمطالبة بمزايا اقتصادية تعوضهم عن هذه الأعباء وتشجعهم على الاستمرار فى أداء العمليات الانتاجية على النحو الذى تسعى اليه الادارة • وبمرور الوقت ظهرت جماعات مصالح مختلفة هدفها تحقيق أهداف اقتصادية خالصة • وكثيرا ما كانت تنجح هذه الجماعات فى تحقيق هذا الهدف بأن تمارس ضغوطا كثيرة على الادارة الاقليمية لكى تتوســط لدى الادارة المركزية للحصول على امتيازات مادية ، وفى أغلب الأحوال كانت الادارة الاقليمية تنجح فى وساطتها هذه ، ولكنها لم تكن تترك هذا الظرف دون استغلال ، فما تلبث أن تطلب اليوم ما يقابل هذه الوساطة ، حــتى تضطر هذه الجماعات الى مساومة الادارة الاقليمية مرة أخرى ، وهكـــذا تنشأ حلقة مفرغة جديدة •

***

ثانيا ــ المعوقات التنظيمية : مظاهرها وخطورتها

لعل القارىء قد لاحظ أن معالجتنا للأهداف التنظيمية قد ألقت بعض الأضواء على جانب المعوقات التنظيمية التى أثرت ولا شك على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه العامة بكفاية وفعالية ، ذلك لأن معالجة الهدف التنظيمى لا ينفصل ــ فيما نرى ــ عن القوى التى تحول دون تحقيقه • تلك قضية

لا تخضع لشك كبير سواء على مستوى الفعل والممارسة او على مستوى التصور والتوقع • ومن هنا يمكن القول ان معالجتنا السابقة لأهداف التنظيمين هى فى الوقت ذاته معالجة للمعوقات العامة التى أثرت على مدى فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها المرسومة على نحو مثالى • فلقد رأينا كيف ان المصالح الخاصة فى التنظيم القديم قد انعكست على الأهداف التنظيمية العامة ، التى يتطلب تحقيقها بنجاح حل الصراعات المختلفة التى تنشأ بين الجماعات ذات المصالح المتعارضة ، وحشد الجهود والطاقات للأهداف العامة التى تعبر بالفعل عن مصالح التنظيم •

على أن الأمر يقتضى منا بعد ذلك التحول الى معوقات تنظيمية اكثر تحديدا وتخصيصا ، لأن دراسة مثل هذا النوع من المعوقات ستجعلنا فى موقف قوى يمكننا من النفاذ الى التنظيم لدراسة تفاصيل نشاطاته وسيمكننا بعد ذلك من القاء الضوء مرة أخرى على المعوقات التنظيمية العامة التى اشرنا اليها فى مواضع متفرقة سابقة من هذا الفصل • ومن الطبيعى أن نلجأ فى دراستنا للمعوقات التنظيمية الى القواعد واللوائح التى يهتدى بها التنظيم فى أداء نشاطاته وادارة شئونه • ففى تطبيقها يكمن ما اذا كانت تخدم الوظيفة التى انشئت من اجلها ام انها تشكل بالفعل عائقا يحول دون تحقيق الأهداف التنظيمية التى يسعى التنظيم الى تحقيقها • وعندما بدأنا دراسة هذه القضية بدأنا بالتعرف على آراء أفراد العينتين حول تطبيق القواعد واللوائح المنظمة لنشاطات التنظيمين • وحينما حصلنا على التوزيعين ظهرت فروق ملحوظة بين آراء أفراد العينتين حول هذه القضية ، ففى التنظيم الحديث أقر ٧٠٪ من أفراد عينته أن القواعد واللوائح تطبق فى تنظيمهم تطبيقا سليما حياديا لا تتدخل فيه الاعتبارات الشخصية ، بينما لم يقر ذلك سوى ٤٠ر٧٪ من قرنائهم من التنظيم القديم • وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا الى

حد بعيد (١٠٠١ر) (١) • ولا نستطيع أن نفصل تباين هاتين النسبتين عن الظروف السياسية والتنظيمية والتكنولوجية السائدة في التنظيمين ، برغم المعاني المختلفة التي قصد بها افراد التنظيمين لوائح التنظيم وقواعده • فافراد التنظيم القديم قصروا تصورهم للوائح والقواعد على تلك المنظمة للشئون المالية والادارية التي تمسهم في ملهم بشكل مباشر مستبعدين بذلك تلك القواعد التي تنظم الأداء وتحدد معاييره ، ذلك لان هذه القواعد لا تمارس - في نظرهم - وجودا فعليا • وقد بدا هذا التصور واضحا على مستوى العمال الذين أكدت مقابلاتي الجماعية لهم عدم انشغالهم بالقواعد المنظمة لأعمالهم الفنية ، لأنهم اعتادوا على ممارستها منذ فترة طويلة ، ولأنهم لم يجدوا في هذه الممارسة ما يجعلهم يستشعرون الحاجة الى مثل هذه القواعد •

وفي حدود هذا التصور يمكننا معالجة تطبيق القواعد واللوائح التنظيمية من وجهة نظر افراد هذا التنظيم • فعلى مستوى العمال - الذين يشكلون غالبية العاملين في هذا التنظيم - كان واضحا لدينا اتجاها سلبيا الى ابعد حد نحو الادارة العليا وممثليها في الأقسام الانتاجية المختلفة • ولم يكن هذا الاتجاه ببعيد عن اتجاه هؤلاء العمال نحو تطبيق القواعد واللوائح التي لم تكن - في نظرهم - سوى قواعد اداريه حاولت الادارة العليا أن تخفي وراءها فسادا سياسيا وتنظيميا استشرى بالفعل • والمؤكد أن العمال كانوا على وعي شديد بسياسة الضبط المطلق التي انتهجتها الادارة ، والتي حاولت بمقتضاها اضفاء هالة على القواعد التنظيمية الادارية وتشديد الرقابة على تنفيذها • فخلال مقابلاتي الحرة معهم تأكد لي انهم كانوا يفصلون فصلا كاملا بين مقاصد الادارة العليا من وراء أحكام الرقابة على تنفيذها ، والقواعد الحقيقية التي يمكن أن يحققها هذا الاحكام اذا ما مارسته ادارة عليا غيرها • فاعتراضاتهم - فيما يبدو - ليست على مراقبة دقة تنفيذ

---

(١) ت = ٨٥ر٤

القواعد . بل على الأهداف التى تسعى اليها الادارة العليا من وراء هـذه المراقبة ، وهى اهداف لم تكن خافيه على العمال بصفة خاصة . ويبدو أن توتر العلاقات الرئاسية قد لعب دورا رلحوظا فى تحديد قصور أفراد هـذا التنظيم لمسألة تطبيق القواعد واللوائح التنظيمية . فخـلال المقابـلات الجماعية الحرة التى عقدتها مع عمال ادارتى « الغزل والنسيج » ، غيـر عدد كبير منهم عن امتيائهم الشديد من سياسة الرؤساء نحـوهم تلك السياسة التى تقوم على التحيز المطلق لعمال دون آخرين . ولا يقتصـر هذا التحيز ـ فى نظر العمال ـ على محاباة بعض العمال ، ولكنه يمتد الى انتهاك قواعد تنظيمية ادارية بقصد توقيع جزاءات مادية على عمال لـم يصدر عنهم سلوكا يبرر توقيع هذه الجزاءات عليهم . والمؤكد أن الادارة العليا لـم تكن بعيدة عن أذهان العمال عندما اتخذوا هذا الموقف من مسألة تطبيق القواعد واللوائح . فالقواعد التنظيمية هى « الممثل الرسمى » للادارة العليا فى أقسامهم ، والرؤساء المباشرون هم « السفراء المخلصون » لهـا الذين ينفذون تعليماتها وأوامرها تنفيذا صادقا ، والذين يسعون بدورهم الى تدعيم أوضاعهم ونفوذهم فى هذه الأقسام . ولا نستطيع أن نتوقع من ظروف تنظيمية ـ سياسية شأنها هكذا ان تخلق لدى العمال احسـاسا بالموضوعية والحياد فى تطبيق القواعد التنظيمية .

ويبدوا أن العمال قد انفردوا بموقفهم هذا . فأفراد الجماعات المهنية الأخرى اتخذوا موقفا مختلفا من قضية تطبيق القواعد ، بدأوه بأن وسعوا من نطاق هذه القواعد لتشمل تلك المنظمة للعمليات الانتاجية والاداريـة على السواء ، ثم اعلنوا أن القواعد لا تجد الا التطبيق الملائم الصحيح ، لأن حدوث ذلك قد يعرض التنظيم للفوضى والخطر . وكثيرا ما استشهد أفراد هذه الجماعات ـ خلال مقابلاتى الحرة مع بعضهم ـ بالنظام الذى يستطيع المشاهد الخارجى أن يلمسه لأول وهلة عند قدومه الى التنظيم . بيد أنهم كانوا شديدى الذكاء عندما اعترفوا بأن أى تطبيق للقواعد قد ينجم عنـه أخطاء لم تكن فى الحسبان ، لأن القواعد ـ فى نظرهم ـ ما هى الا مثاليـات

نتحول الى واقع معاش عند التطبيق • وقد لا تكون هذه المثاليات معبرة عن الواقع تعبيرا دقيقا فتصطدم به ، وتكون النتيجة انحرافا طفيفا عن القواعد • بيد أن هذا الانحراف لا يحدث عن سوء نية ، لأن القائمين على تنفيذ القواعد لا يتوخون الا مصلحة التنظيم واهدافه • ولا شك أن موقف هذه الجماعات ينطوى على دفاع ذاتى واضح ، لأنهم ـ كما نعلم ـ يمارسون بحكم وظائفهم تطبيق القواعد واللوائح التنظيمية •

واذا ما حاولنا بعد ذلك تفسير موقف أفراد التنظيم الحديث من قضية تطبيق القواعد واللوائح التنظيمية ، لاحظنا أن ظروفا سياسية مختلفة تماما قد تدخلت لتطبع موقفهم بقدر ملحوظ من الايجابية لم نلمسه لدى قرنائهم فى التنظيم القديم • والمؤكد أن موقف أفراد التنظيم الحديث كان ثمرة طيبة لأيديولوجية ادارية ناجحة ، تبنتها الادارة الاقليمية لخلق « روح صناعية جديدة » • ولكى تتمكن الادارة من خلق هذه الروح ، طالبت الرؤساء بتوخى الموضوعية فى تطبيق القواعد وتجنب الاعتبارات الشخصية ، لأنها أدركت منذ البداية أن مصدر قوتها يعود الى ذلك الانطباع التى جاهدت طويلا لترسيخه فى أذهان العمال بصفة خاصة ، وهو أن الادارة لا يهمها الا صالح المجموع ، وانها لهذا السبب تسعى الى تذويب الفوارق بين مختلف فئات العاملين • ولقد كانت الادارة الاقليمية حريصة أشد الحرص على استمرار هذا الانطباع لدى العمال ، فسعت الى اقناعهم بأنها تباشر بنفسها رقابة شديدة على تطبيق الرؤساء للقواعد التنظيمية وخاصة المتعلقة منها بالجزاءات • ويستطيع المشاهد الخارجى أن يلمس هذه الرقابة بوضوح • فلقد قبضت الادارة بيد من حديد على مصادر صنع قرارات الجزاءات ، ولم تسمح لأى مباشر بتوقيع جزاء أو عقاب ، الا بعد أن يتولى بنفسه اقناع الادارة بضرورة توقيع الجزاءات • ولقد خلقت هذا السياسة لدى الأفراد هذا التنظيم احساسا عميقا بهيبة القواعد التنظيمية وادراكا مباشرا للوظيفة التى من أجلها انشئت •

واذا كانت الادارة الاقليمية قد تجنبت الاخطار التى كان من الممكن

انتجم عن تنفيذ القواعد التنظيمية والادارية ، الا أن الزمام كان كثيرا ما يلفت من يدها فى مجال تنفيذ القواعد التنظيمية الانتاجية • فلقد فرضت عليها الظروف التكنولوجية المتغيرة ـ كما نعلم ـ مطلبا اداريا كان عليها أن تواجهه بمرونة ولباقة وذكاء وهو صياغة قواعد انتاجية تواجه التغيرات التى كانت تطرأ على العمليات الانتاجية • والامر المألوف فى التنظيمات الصناعية بعامة أن القواعد التنظيمية الجديدة تصاغ قبل بدء ممارسة العمليات الانتاجية • بيد أن ذلك لم يكن يتم فى بعض الأحيان ، لأن امكانيات التخطيط البعيد المدى لم تكن تسمح للادارة الاقليمية بصياغة قواعد تنظيمية انتاجية ، فضلا عن أن اعتماد التنظيم على العالم الخارجى اعتمادا شديدا كان يسبب للادارة قلقا بالغا ، فلا تجد أمامها سوى تأجيل صياغة القواعد لحين بدء ممارسة العمليات الانتاجية • ولقد ظهر هذا الموقف على وجه الخصوص فى الفترات التى طرأت فيها تغييرات أساسية على المنتج اقتضت استبدال القواعد التنظيمية القائمة بأخرى حديثة • والمؤكد أن هذه الظروف جميعها قد سببت للادارة الاقليمية حرجا بالغا أمام الادارة المركزية ، لأن الأخيرة كانت تلقى عليها باللائمة عندما يحدث ظرف يؤثر من قريب أو بعيد على كمية الانتاج • كذلك سببت هذه الظروف متاعب كثيرة للادارة الاقليمية داخل التنظيم ، ولكنها كانت تواجهها بشجاعة معتمدة فى ذلك على قوة تأثيرها على الأفراد وولائهم الشديد لها وممارستها لأساليب ادارية قائمة على الاقناع والتأثير والاستقطاب الذكى •

ولم يكن اتباع الادارة الاقليمية لهذه الأساليب الادارية مسألة صدفة أو قدر • فالظروف العصيبة التى مرت بها هذه الادارة فرضت عليها مواجهة التغيرات التكنولوجية المتعاقبة ، ومشكلات التكيف الناجمة عنها ، والمعوقات التى ترتبت على هذه المشكلات بأساليب انسانية وجدت فيها ما يكفل لها تامين الجبهة الداخلية وتدعيم الوحدة بين صفوفها • ولقد كان توفيقا بالغا أن دعمت الادارة الاقليمية ممارسة المبادىء الديمقراطية لكى

تتمكن من امتصاص التوترات التى تحـــدث بين الأفراد كاستجابة لهـذه التغيرات ، ورفعت شعار « النقد الذاتى » حرصا على الصالح العام ، والمؤكد أن هذا الشعار كان يخدم الادارة قبل أن يخدم العمال وصغار الموظفـين ، لأنه أتاح لها التعرف على قوى المعارضة ثم احتوائها باقناعها بجسامـــة الاخطار الاقتصادية والضغوط التكنولوجية الخارجية · ولقد كان لذلـك كله تأثير ايجابى على استيعاب التغيرات التكنولوجية الجديدة · ففـى مقابلاتى الحرة لعدد من عمال ادارة « هندسة المصنع » الذين يواجهون مباشرة مطلب التكيف مع هذه التغيرات ، تكون لدى انطباع قوى بأن هؤلاء العمال قد واجهوا هذه التغيرات بحماس قوى ورغبة قوية فى التغلب عليها والتكيف معها ، ليصبحوا بعد ذلك جديرين بالثقة التى اولتها اياهم الادارة الاقليمية ·
وكان من الطبيعى بعد ذلك أن تولى الادارة الاقليمية اهتماما خاصا بالأقسام الانتاجية التى تبدأ بتنفيذ التغيرات التكنولوجية · ففى لقاءاتى مــع مديرى هذه الادارة ، حصلت على عبارات كثيرة تشير الى أن اهتمامهم بهذه الأقسام كان شديدا للغاية ، وأنهم يسعون باستمرار الى رفع مستـــوى تدريبهم ، لأنهم هم أول من يبدأ بتنفيذ التغيرات · والفلسفة التى يستند اليها المديرون هنا تتلخص فى عبارة واحدة ذكرها لى أحدهم · يقول المدير : « تعلم أن العمليات الانتاجية تتوزع على أقسام مختلفة يؤدى كل منها عمليات محددة · وعندما تحدث تغييرات خطيرة على المنتج ، ألمس لـــدى العمال ـ بصفة خاصة ـ احساسا بالخوف والحذر · ولكى نتغلب على هذا الاحساس نهتم بتشجيع العمال الذين يبدأون بتنفيذ التغييرات · وحينما ينجح هؤلاء العمال فى ذلك ، يشعر العمال الذين سيتولون تنفيذ التغييرات اللاحقة بالأمان والاطمئنان ، فتزداد ثقتهم بأنفسهم ، ويقدمون على تنفيذ التغييرات بشجاعة ودقة » · وهكذا يبدو واضحا أن الادارة الاقليمية قد حاولت مواجهة الضغوط الخارجية والداخلية التى تعرضت لها بميكانزمات دفاعية وأساليب انسانية ، مكنتها من تفادى معوقات تنظيمية خطيرة كان من الممكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف التنظيمية العامة ·

وفى ضوء هذه الظروف يمكننا أن نرسم توقعا محددا هو أن قواعد ولوائح التنظيم الحديث تؤدى وظيفتها بكفاية وفعالية أكبر من تلك التى تؤديها قواعد ولوائح التنظيم القديم له ، وبرغم الظروف التكنولوجية المتغيرة التى يتعرض لها التنظيم الأول ، وبرغم الاستقرار التكنولوجى الذى يتمتع به التنظيم الثانى • ومرد ذلك ـ فيما أعتقد ـ الى نظرة أفراد التنظيمين لهذه القواعد واحترامهم لمصدر وجودها وشرعيتها • فأفراد التنظيم الحديث يكنون لقواعدهم ولوائحهم احتراما مصدره ملاءمتها للعمل وقدرتها على مواجهته وموضوعيتها وعدم تحيزها لأى فئة من فئات التنظيم (٥ر٤٧٪) • ولا يكفى أن نقبل لتفسير ذلك موقف العمال الضعيف من هذه القواعد واللوائح ، ذلك الموقف الذى سبب لهم شعورهم بعدم اليقين ، وتعرضهم لتغيرات تكنولوجية متلاحقة جعلتهم يرتمون فى أحضان القواعد بحثا عن أصول الاداء الفعال • فمثل هذا التفسير جزئى ولا يستطيع أن يواجه احترام الفئات المختلفة فى التنظيم للقواعد التنظيمية ادارية كانت أم انتاجية، كما أن مثل هذا التفسير يستبعد تأثير الأيديولوجية الادارية السائدة فى هذا التنظيم التى بدونها يستحيل علينا تفسير كثير مما يدور فيه • لقد استطاعت الادارة الاقليمية تحقيق نجاح عظيم عندما كونت لدى الأفراد انطباعا بأن القواعد التنظيمية قد وجدت لكى تنظم الأمور الفنية والادارية والمالية فى التنظيم ، وأنها (أى القواعد) منفصلة عن الأشخاص الذين وضعوها وصاغوها • وتستطيع النصوص السابقة التى حصلنا عليها من المقابلات الجماعية الحرة لأفراد هذا التنظيم أن تكشف عن مدى النجاح الذى حققته الادارة فى هذا المجال ، وهو نجاح كان ـ فى نظرها ـ جزءا من نجاح أكبر وأعظم ، وهو اقامة « سلام حقيقى » بين مختلف فئات العاملين • ولكى تقيم هذا « السلام » استعانت بميكانزم انسانى مكنها من اشعار الأفراد بأن القواعد التنظيمية لاتصاغ لخدمة شخص معين أو جماعة بعينها ، ولكنها تصاغ لصالح التنظيم ككل • وبرغم الظروف غير

المواتية التى تعرضت لهـا الادارة الاقليميـة والتى تعـود الى توليها صياغة القواعد الانتاجية وجانب من القواعد الادارية ، ثم قربها الجغرافى من الذين يخضعون لهذه القواعد وصلتها الشخصية بهم وموقفها الضعيف أمـــام الضغوط الخارجية ، على الرغم من ذلك استطاعت هذه الادارة أن تتغلب على المشاعر التى تكونت لدى بعض العاملين من أنها (أى الادارة) لا يمكن أن تتصف بالنزاهة الكاملة والبعد عن الهوى فى كل ما يصدر عنها من قواعد ، ولقد تغلبت الادارة على هذه المشاعر وقومتها فى مهدها بايديولوجيتها الانسانية التسامحية القائمة على الاقناع والتأثير .

أما أفراد التنظيم القديم فلم يستطيعوا الفصل بين القواعد التنظيمية وبين واضعيها . فلقد ذكر اكثر من نصفهم بقليل (٥٣ر٣ ٪) أن احترامهم للقواعد واللوائح يعود الى صدورها من الرؤساء . ويبدو أن الاعتمـــاد المطلق على هذه النسبة المئوية ينطوى على تضليل وغموض ، لأنه سيجعلنا نقصر معالجتنا على مجرد احترام الأفراد للمصدر الشرعى لهذه القواعد ، وهذا مالا يتسق تماما مع شواهدنا الكيفية وملاحظاتنا المباشرة . ففى الأقسام الانتاجية على وجه الخصوص التى يشكل العمال الكثرة الكثيرة فيها ، نجد ربطا واضحا بين مصدر القاعدة ودرجة احترامها ، برغم الاتجاهات السلبية التى كانت لدى العمال نحو الادارة العليا . فكلما كانت القاعدة صادرة من مستوى رئاسى أعلى نالت احتراما أكبر وهيبة أعظم . بيد أن ذلك كله لم ينف الاتجاه العام السائد لدى العمال ، وهو اتجاه ينطوى على عـــدم الثقة فى القواعد التنظيمية الادارية بصفة خاصة ، وهى القواعد التى يهتم بها العمال اهتماما شديدا . وكنتيجة لذلك تكونت لدى العمال مشاعر عدائية نحو القواعد ونحو واضعيها فى آن واحد ، لأنها — فى نظرهم — كيـــان عضوى واحد لاينفصل ، مهمته الأساسية ممارسة القهر والاســـتغلال . وكثيرا ما عبر لى العمال الذين أجريت معهم مقابلات حرة عن استيائهـــم الشديد من تعسف القواعد الادارية التى تنظم جانبا من أعمالهم . ولقـــد

لمست لديهم احساسا عميقا لم يستطيعوا التعبير عنه تعبيرا دقيقا · ويتمثل هذا الاحساس فى الضغط السيكلوجى الذى تمارسه القواعد الادارية عليهم · وعندما حاولت مناقشة بعضهم فى احساسهم هذا ، اتضح لى أن جانبا كبيرا منه يعود الى أن القواعد الادارية غالبا ما تنطوى على عنصر العقاب والجزاء اكثر مما تنطوى على عنصر المكافأة والتقدير ، وأن العمال لا يشاركون فى صياغة هذه القواعد الادارية برغم انهم أكثر فئات التنظيم خضوعا لها · وباختصار اتخذت القواعد الادارية فى هذا التنظيم مظهرا عقابيا جزائيا خالصا فرضته ـ من الخارج ـ ادارة عليا مغتربة عن العمال تحاول قدر استطاعتها تدعيم سلطاتها وشرعيتها فى التنظيم من خلال استراتيجية ادارية قائمة على الضبط المطلق ·

ولقد سجلت ملاحظاتنا الشخصية معوقات تنظيمية من نوع خاص فى أقسام التنظيم القديم وخاصة الادارية منها · فخلال المقابلات الحرة التى عقدتها مع عدد من رؤساء هذه الأقسام وموظفيها تكون لدى انطباع قوى بأن بعضها من هؤلاء الرؤساء قد انشغلوا ـ ولا يزالون ينشغلون ـ بتضخيم حجم العاملين فى أقسامهم حتى ولو لم يترتب على ذلك اتساع فى نطاق اختصاصاتهم وسلطاتهم · وعندما حاولت دراسة هذه القضية من منظور أوسع اتضح لى أن موقف هؤلاء الرؤساء كان رد فعل طبيعى لاستراتيجية الادارة العليا القائمة على الضبط المطلق · فكلما كبر حجم القسم ، ارتفعت اهميته وخطورته لدى الادارة العليا ، وارتفعت بالتالى مكانه رئيسه لديها ، لأنه من خلال ممارسته للضبط على عدد كبير من العاملين يستطيع بعد ذلك أن يحتل وضعا استراتيجيا لا بالنسبة للادارة العليا فحسب ، بل بالنسبة لزملائه من الرؤساء ايضا · وكثيرا ما كان هؤلاء الرؤساء يتقدمون بالشكوى للادارة العليا مطالبين اياها بتزويد أقسامهم بالعدد اللازم من الموظفين الذى يستطيع ـ من وجهة نظرهم ـ مواجهة أعباء العمل · وفى أغلب الأحوال كانت الادارة العليا تستجيب لشكاواهم بتعيين أعداد اضافية من الموظفين ·

بيد أن استجابتها لم تكن نابعة عن اعتبارات تنظيمية بقدر ما كانت نابعة عن اعتبارات سياسية · فاستجابتها لهم كانت جزء من مخططها العام الرامى الى استقطابهم واحتوائهم وكسب ولائهم ، لأن هؤلاء الرؤساء ـ فى نظرها ـ جزء لا يتجزأ منها ، فضلا عن أنهم يحملون ـ بحكم وظائفهم ـ كثيرا من الأسرار الادارية والمالية التى كانوا يستغلونها فى تدعيم مكاناتهم وأوضاعهم لدى الادارة العليا والحصول على امتيازات وظائفهم · ومن خلال ملاحظاتنا المباشرة يمكننا الزعم بأن مكانة الأقسام الادارية لدى الادارة العليا كانت تتحدد بعاملين : الأول خطورة النشاطات التى تمارسها بالنسبة للادارة العليا ، والثانى الحجم المطلق لعدد العاملين فى هذه الأقسام ، ومن الواضح أن هذين العاملين يتسقان مع استراتيجية الادارة العليا التى تقوم على التحكم والضبط المطلقين ·

ولقد خلقت كل هذه الظروف موقفا تنظيميا بالغ التعقيد · فالرؤساء الاداريون فى سباق دائم لتدعيم نفوذهم وسلطاتهم سواء فى أقسامهم أو فى الادارةالعليا أو فى التنظيم ككل · والادارة العليا ـ من وجهة نظر هؤلاء الرؤساء ـ قائمة على الضبط المطلق الذى يتطلب منهم ضرورة مواجهته بالطرق التى تراها الادارة شرعية ، والا فقدوا مكاناتهم لديها ، وخسروا سباقهم مع زملائهم الرؤساء ، وتعرضوا لموقف ضعيف فى أقسامهم · ولقد وجد هؤلاء الرؤساء انفسهم فى موقف كان عليهم أن يواجهونه صراحة · فالذين تتحدد مكانتهم فى التنظيم من خلال أحجام أقسامهم طالبوا الادارة العليا بتعيين أعداد اضافية مبررين ذلك باعتبارات تبدو فى ظاهرها تنظيمية، ولكنها سياسية فى مضمونها · ولقد كان من نتيجة ذلك أن نمت أحجام العاملين فى الاقسام الادارية نموا سرطانيا لا يتسق ـ بأى حال من الأحوال ـ مع النمو الذى تحقق على مستوى الأقسام الانتاجية · أما الرؤساء الذين كانت أحجام أقسامهم صغيرة ولكنهم يحصلون على مكاناتهم من خلال خطورة نشاطات هذه الأقسام بالنسبة للادارة العليا فقد سعوا الى استغلال

هذه الخطورة لكى يتمكنوا من منافسة زملائهم الذين يدعمون مكاناتهم من من خلال المطالبة بزيادة أحجام أقسامهم · والمؤكد أن الصراع بين هؤلاء الرؤساء حول الاختصاص لم يكن على نفس الدرجة من الوضوح التى لمسناها فى دراستنا للصراع حول تضخيم احجام الأقسام او التقرب من الادارة العليا ، ذلك لأن الادارة العليا كانت حريصة باستمرار على وضوح اختصاصاتهم خوفا من نشوب صراعات بينهم قد تؤثر على درجة ولائهم لها أو ارتباطهم بها · ولقد كانت الادارة العليا هى المستفيد الأول من تحقيق التوازن بين هؤلاء الرؤساء وتجنيبهم الدخول فى صراعات مكشوفة ، لأن الادارة العليا كانت تبنى سياستها الادارية العامة على تصور أساسى · هو أن الصراعات التى تحدث على مستوى الرؤساء سوف تهدد وضعها وتضعف من موقفها فى التنظيم ، لأنها (أى الصراعات) ستضعف من قدرتها على الضبط الذى تمارسه من خلال الرؤساء ، وستضعف فى الوقت ذاته من هيبتها ومكانتها أمام العمال الذين كانوا يتحينون الفرصة للتحرش بها ·

أما ادارة التنظيم الحديث فقد استغلت تبعيتها للادارة المركزية فى تجنب كثير من المعوقات التى واجهها التنظيم القديم ، والتى كان أهمها تضخم أحجام الأقسام الادارية · ولقد كان ظرفا مثاليا للادارة الاقليمية أن وجدت الادارة المركزية على استعداد لاستيعاب اعداد من اداريى التنظيم بحكم تداخل أعمال الادارتين وتشابكها ، فشجعتها على استيعاب الموظفين الاداريين الذين لايؤدون دورا واضحا فى التنظيم ، مما خفف على الادارة الاقليمية عبء تضخم الأقسام الادارية ، وما يرتبط بهذا التضخم من تعقيدات مكتبية وادارية · والمؤكد أن ادارة التنظيم الحديث لم تكن سعيدة تماما بنمو الجهاز الادارى فى التنظيم ، لأنها كانت تود باستمرار ألا يشغلها عن مراقبة الجهاز الانتاجى شاغل · فضلا عن أن نمو حجم التنظيم كان يتعارض - الى حدما - مع ايديولوجيتها التى كان أحد عناصرها تدعيم الروح « الاسرية » فى نفوس الأفراد مستغلة بذلك صغر حجم التنظيم وضيق نطاقه وقربها السيكولوجى من

الأفراد · ويستطيع المشاهد الخارجي ان يلمس بسهولة أن المهمة الأساسية للجهاز الادارى فى هذا التنظيم مقصورة على تيسير المسائل الادارية العاجلة التى تتطلبها النشـــاطات الانتاجيــة تاركة الشئـــون الادارية والماليـــة البعيدة المدى للادارة المركزية التى كانت تتولى ـ بالاشتراك مع مديرى الادارة الاقليمية ـ رسم السياسة العامة للتنظيم وصنع قراراته الاساسية · والمؤكد أن ادارة هذا التنظيم قد أفادت فائدة محققة من صغر حجم الجهاز الادارى · فلقد شجعها ذلك على تحـــديد اختصاصاته ، وحصر مسئولياته ، ومراقبة نشاطاته ، ثم ربطه بالجهاز الانتاجى ربطا محكما ·

واذا ما نحينا أيديولوجية التنظيم الحديث واستراتيجيـــة التنظيم القديم جانبا ـ وان كان ذلك عسيرا ـ فسنجد التنظيمان يشهدان ـ بدرجات متفاوته ـ تضخما فى حجم اجراءات أعمال أقسامهما الادارية . واذا ما قورنت بأقسامهما الانتاجية · ويبدو أن ضبط الظروف السياسية فى التنظيمين قد أتاح لنا موقفا تجريبيا واضحا ، استطعنا من خلاله التوصل الى استنتاج مؤداه أن طبيعة الأعمال الادارية تمثل مرتعا خصبا لتفشى التعقيدات المكتبية والاجراءات الادارية ، وأن الظروف السياسية الثورية لا تؤثر الا بقدر محدود على مدى تضخم الاجراءات وتعقدها وتشابكها · وآية ذلك مالاحظناه فى التنظيم الحديث فبرغم صغر حجم جهازه الادارى ، وسعى الادارة الاقليمية لصفيته وابقاء الضرورى منه ، وبرغم السياسة الادارية المرنة التى انتهجتها الادارة سواء على مستوى الأقسام الانتاجية أو الادارية ، برغم ذلك كله وجدت التعقيدات المكتبية والاجراءات الادارية مجالا ملائما للنمو فى الأقسام الاداريـــة ·

ولدينا بعد ذلك شواهد كمية تكشف بجلاء عن ضخامة التعقيـــدات المكتبية فى التنظيم القديم ووطأتها على نفوس أفراده · فمن خلال مقيـــاس متدرج أقمناه لدراسة هذه النقطة ، اتضح لنا أن كثرة الموافقات والامضاءات والمراجعات كانت أمرا شائعا مألوفا لدى أفراد هذا التنظيم (٥٣ر٣٪) ـ بينما لم يكن الحال كذلك فى التنظيم الحديث (١١ر٧٪) · والمؤكد أن تباين هاتين النسبتين يعكس واقعا تنظيميا حيا عاشه أفراد التنظيمين ·

فلكى تضمن الادارة العليا فى التنظيم القديم ممارسة سياستها الادارية القائمة على الضبط المطلق ، لجأت الى تقنين الأجراءات ومنحها طابعا صوريا يحول — من وجهة نظرها — دون وقوع صدام بين مختلف فئات العاملين . والمؤكد أن دوافع هذا التقنين كانت سياسة أكثر منها تنظيمية . فهدف الادارة منه لم يكن هدفا ترشيديا يسعى الى تحقيق كفاية انتاجية وادارية معينة ، بقدر ما كان هدفا سياسيا تسعى من خلاله الى الحيلولة دون نشوب صراعات بين الموظفين قد تؤثر على مكانتها لديهم أو ولائهم لها . ولقد ذهبت الادارة فى تدعيم صورية العلاقات الى أبعد حد ممكن . ولم يكن ذلك متاحا لها دون تدعيم التسلسل الرئاسى واشعار الأفراد بأنه القناة الأساسية للاتصال التى يجب أن يتبعونها فى تسيير أمور التنظيم . ولقد كان لهذا التدعيم نتيجتان هامتان : الأولى زيادة قدرة الادارة العليا على ممارسة الضبط والقهر من خلال تقوية حلقات هذا التسلسل ، والثانية تضخم العمليات المكتبية التى كان أهمها الموافقات والامضاءات والمراجعات . والمؤكد أن هاتين النتيجتين كانتا لصالح الادارة العليا وحدها ، لأن الأولى مكنتها من تدعيم وضعها السياسى ، والثانية مكنتها من تأمين الصراعات التى قد تحدث بين الذين يشكلون — من وجهة نظرها — جهازا اداريا يمارس نشاطات خطيرة .

وباستطاعتنا بعد ذلك تفسير عدم وضوح التعقيدات المكتبية فى التنظيم الحديث فى ضوء الظروف التنظيمية والسياسية الخاصة به . فالادارة الاقليمية قاومت منذ نشأتها تضخم الجهاز الادارى وحرصت باستمرار على الا تؤثر اعمال هذا الجهاز على النشاطات الانتاجية . ولقد كان توفيقيا بالغا أن منحت هذا الجهاز وظيفة محددة حرصت على اقناعه بها أولا ، ثم اقناع بقية افراد التنظيم — وعلى الاخص العمال — بها . اما هذه الوظيفة فهى مساعدة ومعاونة الجهاز الانتاجى على أداء مهامه . ولقد فوتت الادارة الأقليمية بذلك الفرصة على الجهاز الادارى ، فلم تمكنه من الاستقلال ثم ممارسة نفوذه وسيطرته على الجهاز الانتاجى . ومن النتائج الهامة التى حققتها هذه السياسة ضيق نطاق العمليات المكتبية وحصرها ثم تقنينها ثم مراقبة أدائها . ويكشف تاريخ هذا التنظيم عن محاولات ناجحة عديدة بذلتها الادارة الاقليمية لتطوير الجهاز الادارى والنهوض به وتجنيبه « النمو

السرطانى ، الذى كان من الممكن ان يشهده نتيجة لولائه المزدوج للادارة الاقليمية والادارية المركزية • ولقد كانت هذه المحاولات جزءا لا يتجزأ من السياسة العامة التى اضطرت الادارة الاقليمية لتبنيها حتي تستطيع مواجهة الضغوط الخارجية ، تلك السياسة التى كانت أحد جوانبها مقاومة صورية العلاقات ، وتحطيم حواجز التسلسل الرئاسى ، وتشجيع الاتصال الشخصى ، وكسب ولاء الأفراد للادارة العليا •

ولقد انعكست هذه الظروف جميعها على مدى التزام موظفى التنظيمين بتطبيق القوانين واللوائح تطبيقا حرفيا • فمن خلال مقياس متدرج ، اتضح لنا أن هذا الالتزام كان اكثر وضوحا فى التنظيم القديم (٥١٫٣٪) منه فى التنظيم الحديث (٢٥٫٨٪) • بيد أن هذا الالتزام لا يعبر فقط عن بعد تنظيمى خالص ، ولكنه يعبر أيضا – وفى نفس الوقت – عن أبعاد سياسية لا يمكن اغفالها • فادارة التنظيم الحديث قاومت بشدة ميل الموظفين لتطبيق القوانين واللوائح تطبيقا حرفيا ، لأن ذلك من شأنه تكبيلها وعدم قدرتها على مواجهة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية المحتملة • وكثيرا ما كانت تدخل فى صراعات مكشوفة مع هؤلاء الموظفين الذين كانوا يتبعون الادارة المركزية مباشرة ، ولكنها كانت تتمكن فى نهاية الأمر من كسب هذه الصراعات بممارسة ضغوط عديدة عليهم • ولم تكن مقاومة الادارة الاقليمية للتطبيق الحرفى للقواعد نابعة عن احساسها بعدم فعالية هذا النوع من التطبيق من وجهة النظر التنظيمية البحتة ، بقدر ما كانت نابعة عن خوفها من التغيرات التكنولوجية المرتقبة والضغوط الاقتصادية الخارجية وموقف الادارة المركزية الذى كان يتسم بالتشدد والتصلب فى بعض الاحيان •

اما ادارة التنظيم القديم فكانت تتخذ موقفا مختلفا الى حد كبير من هذه القضية • ففى حدود استراتيجيتها القائمة على الضبط المطلق كان التطبيق الحرفى للقوانين واللوائح هو أنسب الظروف الملائمة لها لممارسة نفوذها وسيطرتها • وكثيرا ما كانت الادارة تشجع الموظفين على ممارسة هذا النوع من التطبيق ، وتصف أى تصرف فى التطبيق بأنه انتهاك للقواعد

وانحراف عنها • ولقد تأكدت بعد مقابلاتى الحرة لمديرى هـــذا التنظيم اهتمامهم الشديد بدقة وحرفية تطبيق القوانين واللوائح . لأن فى ذلك دليلا قاطعا ـ من وجهة نظرهم ـ على قوة تأثير تعليمات الادارة العليا وأوامرها على العاملين • وخلال المقابلات الحرة التى عقدتها مع عدد من موظفى الادارة المالية والادارية تكون لدى انطباع قوى بأن « حرية التصرف » فى تطبيق القوانين واللوائح كانت محدودة الى أبعد حد ممكن • ولقد كانت « حرية التصرف » المتاحة أمام هؤلاء الموظفين مقصورة على تلك التى من شـــأنها تدعيم أوضاع الادارة العليا ورسوخ نفوذ صغار الرؤساء فى أقسامهم ، وهو أمر لا يعدو أن يكون تعبيرا واقعيا حيا عن استراتيجية تبنتها هذه الادارة لمواجهة ظروف تنظيمية مرت بها ، ولتدعيم مكانتها ونفوذها وسيطرتها على التنظيم •



الفصل الحادى عشر

مناقشة نظرية ومنهجية

اشتملت الفصول الاربعة الأخيرة على تحليل امبيريقى مقارن لعدد من الأبعاد التنظيمية والمتغيرات الاجتماعية فى تنظيمين صناعيين مصريين . ولقد انطلقنا فى هذا التحليل من تصور نظرى محدد للتنظيم واستراتيجية منهجية معينة عرضناهما باستفاضة فى الفصلين الأول والخامس . والملاحظ أن تحليلاتنا وتفسيراتنا للظواهر التنظيمية والمتغيرات الاجتماعية قد استندت بصفة أساسية الى ذلك التصور النظرى الذى طورناه وبلورناه بعد تشخيص شامل لنظريات التنظيم المعاصرة ، والى تلك الاستراتيجية التى وجدنا فيها حلا مرحليا مثاليا لكثير من المشكلات المنهجية التى عاقت بالفعل نظرية التنظيم عن تحقيق هدفها الأساسى المتمثل فى ضمان اكبر قدر ممكن من الصدق والثبات .

لكننا لا زلنا بحاجة الى القاء مزيد من الضوء على هذا التصور النظرى وتلك الاستراتيجية المنهجية ، بعد أن استعنا بهما فى دراسة تنظيمين صناعيين مصريين ، فذلك مطلب ضرورى لابد من مواجهته ، اذ أن النظرية الموجهة والمنهج المستخدم لا يكتسبان قدرتهما على التوجيه والتحليل الا بعد تهبيطهما الى الواقع المعاش الذى هو – فى اعتقادى – الحكم الموضوعى الحيادى الذى يستطيع أن يقدر كفاءتهما ويزنهما وزنا دقيقا . واستنادا الى ذلك وجدنا من الضرورى تخصيص هذا الفصل لالقاء نظرة شاملة على النتائج الامبيريقية التى توصلنا اليها فى ضوء التصور النظرى والاستراتيجية

المنهجية • وسوف تمكننا هذه النظرة من وزن هذه النتائج وزنا نظريا . وتحديد موقعها من تراث نظرية التنظيم ، في الوقت الذى تمكننا فيه من تحديد مدى كفاءة تصورنا النظرى وقدرته على توجيه البحث الامبيريقى نظرية نتناول فيها كفاءة تصورنا النظرى وقدرته على تحليل الظواهر فى ميدان التنظيمات • وفى حدود هذه النظرة يمكننا أن نبدأ بعقد مناقشة التنظيمية وتفسيرها ، على أن نعقد بعد ذلك مناقشة منهجية نعرض فيها بالتقويم لموقف الاستراتيجية المنهجية التى تبنيناها وقدرتها على تحقيق الأهداف الامبيريقية المتمثلة فى تطبيق تصورنا النظرى على موقعين تنظيميين مصريين مختلفين • وإذا ما تمكنا من ادارة هذين النوعين من المناقشة فستكون حينئذ فى موقف يسمح بانهاء هذه الرسالة بخاتمة قصيرة نثير فيها طائفة من القضايا المتصلة بمستقبل البحث فى ميدان التنظيمات •

أولا ـ مناقشة نظرية

لعل أول ما يمكن أن يقال فى مطلع هذه المناقشة أن التصور النظرى الذى تبنيناه قد أتاح لنا قدرا ملحوظا من الحرية فى تحليل وتفسير الظواهر الاجتماعية والسياسية والاقتصادية السائدة فى التنظيمين موضوع الدراسة • ولقد كان أحد نتائج هذه الحرية النفاذ الى قلب الواقع التنظيمى لتفسير أبعاده تفسيرا عميقا لا يقوم على تسليم مطلق بالمعنى الضيق لمفهوم « النسق » الذى عاق بالفعل نظرية التنظيم عن النمو وحصرها فى اطار نظرة عضوية وضعية تنطوى على تحيز ايديولوجى • وبرغم استناد تصورنا للتنظيم الى مفهوم « النسق » ، الا أننا قد حاولنا قدر استطاعتنا تحرير هذا المفهوم من مضامينه الأيديولوجية القائمة على فلسفة وضعية تؤكد التوازن والتكامل والتناغم تأكيدا مطلقا • ولقد جاء هذا التحرير استجابة للتطورات الحديثة التى طرأت على النظرية السوسيولوجية بعامة ونظرية التنظيم بخاصة • وأهم هذه التطورات منح مشكلات الصراع

وتوزيع القوة والتغير مكانة هامة فى تفسير الواقع التنظيمى • والنظـرة العابرة لتصورنا النظرى تكشف عن أنه قد منح هذه المشكلات مكانة بارزة فى دراسة التنظيم ، حتى أنه قد عدها مشكلات محورية تستطيع بذاتهـا تفسير الظواهر التنظيمية والسياسية والاقتصادية السائدة • ولسوف نرى بعد قليل كيف أن المنظور الصراعى الذى تبنيناه قد تمكن من تفسير الابعاد التنظيمية الخالصة التى قد يظن المرء أنها لا تتلاءم مع هذا المنظور ولا تتسق معه ، بحكم ثباتها ورسوخها الشديدين وقدرتها على مواجهة التهديدات الخارجية بما تمثله من هالة أسطورية يصعب النفاذ اليها •

وعندما حاولنا التعرف على مدى كفاءة هذا التصور النظرى ، طبقناه على تنظيمين صناعيين يمارسان وظائفهما فى دولة تنهج نهجا اشتراكيـا قائما على تأكيد « التحالف بين قوى الشعب العاملة » ، « وتذويب الفـوارق بين الطبقات » ، والأخذ بأسباب التنمية الاجتماعية والاقتصادية • وفى ظل هذه الاعتبارات الأيديولوجية يمكننا القول أن التنظيمات الصناعية المصرية قد انفردت بظواهر ومشكلات لم تعرفها التنظيمات التى تمارس وظائفها فى ظل دول الكتلة الغربية أو دول الكتلة الشرقية على السواء • ولسوف يتيح لنا ذلك فرصة عظيمة لتقديم شواهد امبيريقية تستطيع أن تثرى نظـرية التنظيم وتضيف اليها أبعاد وظواهر جديدة لم تكن مألوفة لها من قبـل • ولقد مكنتنا النظرة الواسعة للتنظيم على ادراك علاقته بالمجتمع والبيئـة من تحليل التأثيرات الاقتصادية والسياسية التى مارسها المجتمع عـلى التنظيمين اللذين درسناهما •

وفى حدود التصور النظرى والظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التى مر بها ـ ولا يزال يمر بها ـ المجتمع المصرى ، استطعنا التوصل الى الى عدد من الاعتبارات الهامة التى تحكم أداء التنظيمين موضوع الدراسة لوظائفهما • ففى التنظيم القديم وجدنا ادارته العليا تتبنى استراتيجيـة اداريه قائمة على الضبط المطلق ، نتيجة لأحداث تنظيمية كان أهمها فشـل

التنظيم فى تحقيق أرباح خلال السنة المالية ١٩٦٩ ـ ١٩٧٠ ٠ وعلى الرغم مما سجلته شواهدنا الكيفية من أن هذه الادارة قد تبنت هذا الاستراتيجية قبل هذا العام بفترة طويلة ، الا أن هذه الحادثة التنظيمية قد فجرت مشاعر الاستياء التى كانت لدى العمال نحو الادارة العليا ٠ ولقد كانت الاستجابة الوحيدة للادارة العليا تدعيم التسلسل الرئاسى ومنح صغار الرؤساء اختصاصات اضافية تدعم أوضاعهم فى أقسامهم الصغيرة ٠ ولم يكن هذا التدعيم ممكنا دون استقطاب الادارة العليا لصغار الرؤساء واستخدامهم عيونا لها ٠ وباختصار أدى هذا الظرف التنظيمى ـ الذى لم يكن منفصلا عن أحداث تنظيمية أخرى مر بها التنظيم ـ الى تبنى استراتيجية ادارية تقوم على تدعيم الامتثال وممارسة القهر واستخدام النفوذ مما أدى فى نهاية الأمر الى ظهور مشكلات اقتصادية واجتماعية وادارية من نوع خاص على نحو ما سنرى بعد قليل ٠

وفى مقابل ذلك كشفت ملاحظاتنا المباشرة وشواهدنا الكمية والكيفية عن وجود ايديولوجية ادارية سائدة فى التنظيم الحديث تقوم على تذويب الفوارق بين مختلف فئات التنظيم ، وتدعيم « السلام » بينها ، واحلال « روح صناعية جديدة » مستندة الى « الأسرية » و « التعاون » والولاء لادارته التى كانت بطبيعتها تابعة لادارة مركزية قوية تمارس عليها ضغوطا من نوع خاص ٠ ولسنا هنا فى موضع يسمح بالاستطراد فى تحليل تاريخ هذه الأيديولوجية والعوامل التى ساعدت على تبنيها ، ولكننا سنكتفى بتحديد الظروف العامة التى فرضت هذا التبنى فرضا ٠ فادارة المصنع (الاقليمية) تخضع ـ كما أشرنا قبل قليل ـ لادارة مركزية تمارس عليها بطشا ، نظرا لتكفل المصنع بتصنيع منتج جديد لم تكن مصر قد ألفته قبل ذلك ، واعتبار هذا المنتج مصدرا من مصادر الحصول على « العملات الأجنبية» التى هى عماد عملية التنمية الاقتصادية ٠ ولقد أحس مديرو الادارة الاقليمية بموقف الادارة المركزية نحوهم ، فحاولوا تدعيم أوضاعهم عن طريق تحقيق الأهداف التنظيمية العامة (الانتاجية) ٠ ولكنهم ما لبثوا أن اصطدموا

بضغوط خارجية تكنولوجية ـ اقتصادية فى طابعها . مصدرها اعتماد التنظيم على العالم الخارجى فى كثير من نشاطاته ابتداء من المواد الخام حتى التسويق • ولم يكن مواجهة هذه الضغوط ـ فى نظر الادارة الاقليمية ـ ممكننا دون تدعيم الجبهة الداخلية المتمثلة فى عمال وموظفى التنظيم • وهكذا وجدت الادارة الاقليمية نفسها فى موقف لا تستطيع التردد فى اتخاذه وهو تحقيق ولاء الأفراد لها ، وربطهم بها ، وتبنى « شعارات » متعددة تهدف فى النهاية الى ربط الأفراد بالأهداف التنظيمية العامة ومواجهة الضغوط التكنولوجية والاقتصادية الخارجية التى كانت تتطلب منهم مرونة كافية فى التكيف معها • والمؤكد أن الادارة الاقليمية قد حققت بأيديولوجيا هذه أهدافا متعددة فى وقت واحد ، لعل أهمها وأخطرها ورنا تدعيم وضعها أمام الادارة المركزية ، ثم تدعيم مكانتها داخل التنظيم ذاته ، وأخيرا مواجهة الظروف الخارجية الطارئة التى كثيرا ما كان يتعرض لها التنظيم والتى هددت بالفعل وجوده خلال مراحل تحوله من الاعتماد على دولة الكتلة الغربية الى دول الكتلة الشرقية •

تلك هى الظروف الاقتصادية والسياسية والادارية العامة التى دفعت ادارة التنظيم الحديث الى تبنى ايديولوجيتها القائمة على « السلام الصناعى » ، والتى دفعت أيضا ادارة التنظيم القديم الى تبنى استراتيجيتها القائمة على « الضبط المطلق » • ولكننا لازلنا بحاجة الى دراسة انعكاس هذه الظروف على الواقع التنظيمى • فمثل هذه الدراسة هى القادرة بالفعل على اثراء نظرية التنظيم المعاصرة وتزويدها بأبعاد جديدة ، أبعاد نابعة عن ظروف اقتصادية وسياسية وادارية تختلف أشد الاختلاف عن الظروف التى أسس فى ضوئها العلماء الغربيون أحكامهم وقضاياهم وتعميماتهم •

فالاستراتيجية التى تبنتها ادارة التنظيم القديم والقائمة على الضبط المطلق فرضت عليها نظرة محددة للمشكلات التنظيمية السائدة فى التنظيم وطرقا معينة لمواجهتها ومعالجتها . ذلك لأن تبنيها لهذه الاستراتيجية لم

يكن مسألة صدفة أو قدر . فهي وليدة ظروف سياسية واقتصادية واداريه مرت بها هذه الادارة ، ثم وجدت نفسها مدفوعة تلقائيا الى تبنيها والدفاع عنها بأساليب مختلفة بعضها ظاهر والبعض الآخر مستتر ، ولكنها تسعى جميعا الى تحقيق هدف واحد هو تحقيق الامتثال المطلق للادارة العليا ولممثليها فى الأقسام التنظيمية المختلفة . ومن الطبيعى أن تنعكس هذه الاستراتيجية على مشكلات الضبط والاتصال والتوازن والتكامل والصراع والتغيير والأهداف والمعوقات وغيرها من المشكلات الأخرى التى واجهها هذا التنظيم .

فالضبط التنظيمى كما سجلته ملاحظاتنا المباشرة وشواهدنا المتنوعة قائم على ممارسة مطلقة للسلطة المتضمنة فى التسلسل الرئاسى ، والقواعد البيروقراطية التى كانت تخدم بشكل مباشر وظيفة الضبط . ولقد أفادت الادارة العليا من الطابع الصورى الذى يميز هذه القواعد ، فاستعانت بها فى تحقيق أقصى درجات الضبط . لكن ذلك لم يكن بقادر على تحقيق أهدافها ،فلجأت الى الرؤساء المباشرين وخاصة الذين يعملون فى الأقسام الانتاجية وخولتهم اختصاصات وسلطات اضافية حتى يتمكنوا من ممارسة وظيفة الضبط التى عهدت اليهم بها الادارة العليا ، بعد أن استقطبتهم وضمتهم اليهم وربطت مصالحهم بمصالحها . وكان من الطبيعى بعد ذلك أن تلجأ الادارة العليا الى ميكانزمات وأساليب تحقق الأمل الذى كانت تصبو اليه ، وهو تأمين أوضاعها خوفا من أية تهديدات مقبلة محتملة قد تؤثر عليها بنشوب احتجاجات جماعية على سياستها التنظيمية . ولقد كان أحد هذه الأساليب تخويل رؤساء العمال سلطة تقديم تقارير الى الادارة العليا عن سير العمل فى الأقسام والانتظام فى أدائه . وواقع الأمر أن هذه التقارير لم تكن تخدم هدفا تنظيميا بقدر ما كانت تخدم هدفا سياسيا مستترا . لقد كانت تقارير الرؤساء سيوفا مسلطة فوق رؤوس العمال ، وتهديدا سافرا لهم ، حاولت الادارة العليا الافادة منها فى تتبع ما يدور بين أفراد التنظيم والتعرف على اتجاهاتهم نحوها ، ثم مواجهتهم بأساليب ادارية ملائمة .

وباختصار كانت أساليب الضبط التنظيمى انعكاسا واقعيا لاستراتيجية ادارية قائمة على ضبط مطلق ، فرضه سعى الادارة العليا لتدعيم مكانتها وضمان استمرارها ٠

ولقد انعكست هذه الاستراتيجية بعد ذلك على مشكلة الاتصال فى التنظيم ٠ فلكى تدعم الادارة العليا أوضاعها لجأت الى التسلسل الرئاسى الذى منحته هيبة لا تعدلها هيبة ، مستغلة ظروفا تنظيمية خالصة وجدت فيها ما يبرر دعواها ٠ والمؤكد ان التسلسل الرئاسى قد استطاع أن يخدم أهداف الادارة العليا بنجاح ، لانه ـ بطبيعته ـ يتعارض مع حرية الأفراد فى التعبير ويحول دون تخطى المستويات الرئاسية الأعلى ٠ وبذلك ضمنت الادارة العليا سيطرة الرؤساء المباشرين على مرءوسيهم وتحويل المشكلات التنظيمية العامة الى مشكلات خاصة تنفرد بها الأقسام التنظيمية المختلفة ٠ والشىء الذى أكدته ملاحظاتنا وتحليلاتنا لمضمون القرارات التنظيمية هو أن التسلسل الرئاسى كان القناة الاساسية للاتصال التى استعانت بها الادارة العليا لتوصيل أوامرها وتعليماتها وقراراتها التى لم تكن تتعد صغار الرؤساء ٠ أما أساليب الاتصال الشخصى فكانت محدودة النطاق الى ابعد حد ، بل كانت تجد مقاومة شديدة من جانب الادارة العليا ، لأن التاريخ قد أثبت خطورتها عليها ٠ وباختصار كانت أساليب الاتصال فى هذا التنظيم صورية الى حد كبير ، لأن الادارة العليا وجدت فى هذه الصورية ما ينسجم مع استراتيجتها القائمة على الضبط المطلق ٠

ولم يكن توازن هذا التنظيم وتكامل أقسامه ببعيدين عن استراتيجية الادارة العليا ٠ فاستياء العمال من سلوك الادارة العليا أدى بطبيعة الحال الى توتر العلاقات الرئاسية التى هى أحد دعائم توازن التنظيم وتكامل أقسامه، ذلك لأن الرؤساء المباشرين لم يكونوا فى نظر العمال سوى فئة « متطفلة » تعمل لحساب الادارة العليا ولا تعمل لحساب العمال أصحاب المصلحة الحقيقية فى التنظيم ٠ واذن فالمديرون والرؤساء المباشرون هم ـ فى نظر

العمال ـ كيانا عضويا واحدا ، وجد لكى يحقق أهدافه الخاصة التى تفرض بالضرورة استقلالهم والارتفاع على أكتافهم · ولا نستطيع أن نتوقع من اتجاه شأنه هكذا أن يعكس تكاملا واضحا على مستوى التنظيم ككل أو على مستوى أقسامه الانتاجية بوجه خاص · فعلى مستوى التنظيم كان استقطاب الادارة العليا لصغار الرؤساء خير شاهد على تدخل العناصر الشخصية وتغلغلها وسيطرتها على العلاقات الرئاسية التى تبدأ بكبار المديرين حتى العمال · ولقد ساعدت هذه العناصر الشخصية على ظهور فساد سياسى بدأ بوضوح فى استغلال الرؤساء للتقارير التى كانوا يبعثون بها الى الادارة العليا ، فضمنوها ما يثبت لهذه الادارة كفاءتهم فى العمل وسيطرتهم على مرؤوسيهم حتى ولو كان ذلك على حساب المرؤسين · واذن فالعلاقات الرئاسية كانت أبعد ما تكون عن الحياد والموضوعية وأقرب ما تكون الى الذاتية والتحيز · ولم تكن الادارة العليا ببعيدة ـ فى نظر العمال ـ عن هذا الفساد السياسى · فالمؤكد أن مشاعر الاستياء نحو الرؤساء المباشرين كانت جزءا من مشاعر الاستياء نحو كبار المديرين · وكنتيجة لذلك كله بدا أمامنا اغترابا إداريا تمثل فى انفصال الادارة العليا عن العمال وظهور مصالح متعارضة على نحو ما سنرى بعد قليل · ولقد أكدت الشواهد الامبيريقية التى حصلنا عليها من مصادر مختلفة أن ارتباط أفراد هذا التنظيم بادارته العليا كان ارتباط سالب الى حد بعيد ، عاون على ذلك موقف الادارة العليا من القضايا التى تمس العمال بشكل مباشر ، والتى أهمها قضية الديموقراطية فلم تكن الممارسات الديموقراطية التى حصل عليها العمال بفضل القوانين الاشتراكية الصادرة فى سنة ١٩٦١ سوى واجهة تخفى وراءها سيطرة ادارية مطلقة واستغلال طبقيا مستترا فاذا ماتناولنا المبدأ الديمقراطى الداعى الى تمثيل العمال فى مجلس الادارة ، لاحظنا أن الادارة العليا قد استقطبت « العمال المنتخبين » ، وضمتهم اليها ، وربطت مصالحهم بمصالحها ، وأبعدتهم شيئا فشيئا عن الأهداف التى من أجلها انتخبوا ،

حتى اغتربوا فى نهاية الأمر عن العمال وصغار الموظفين الذين مكنوهم من الوصول الى أوضاع يستطيعون من خلالها مواجهة التكنوقراطيين · وهكذا يبدو واضحا عجز المبادىء الديمقراطية عن التأثير على نمط الضبط التنظيمى، وطابع الاتصال بين المستويات الرئاسية المختلفة والمستويات المهنيـــــة الأفقية · وبدلا من أن تكون عاملا من عوامل تكامل التنظيم وتحالف قواه العاملة بدت مصدرا للاحتكار وتدعيم مراكز القوة الادارية فيه · والطريف الذى سجلته ملاحظاتنا المباشرة وشواهدنا الكمية والكيفية على السواء أن العناصر الثقافية قد لعبت دورا لا يستهان به فى تحقيق توازن هذا التنظيم · فالقيم الدينية والأخلاقية كانت مصدرا من مصادر الضبط التنظيمى والأداء الكفء · ولقد ظهرت هذه القيم على وجه الخصوص فى مواقف عبر لى فيها العمال عن افتقادهم لادارة عليا حكيمة ، حريصة على مصالحهم ، قريبة من نفوسهم · ولكن ذلك كله لم يؤثر على الموقف الأصلى الذى أوضحنـــاه قبل قليل ، وهو أن توازن هذا التنظيم وتكامله كان يخضع لتهديد سافر حاولت الادارة العليا مواجهته بتبنيها لاستراتيجية قائمة على الضبـــط والتحكم والسيطرة ·

ومع أن الصراعات التى سجلتها ملاحظاتنا المباشرة بين العمال من ناحية وصغار الرؤساء والمديرين من ناحية أخرى كانت صراعات لاحقة على تبنى الادارة العليا لاستراتيجيتها ، الا أن هناك شواهد كيفية قليلة سجلت نشوب صراعات مختلفة بين هذين الطرفين قبل أن تظهر هذه الاستراتيجية الى حيز الوجـــود ، ذلك لأن تبنى الادارة العليـــا لهذه الاســـتراتيجية كان بمثابة استجابة طبيعية لأحداث مر بها التنظيم ، ثم وجدت الادارة فى استراتيجيتها هذه ما يحقق أهدافها · بيد أن هناك صراعات أخرى كانت تنشأ بين مختلف فئات العاملين لأسباب بعيدة الى حد ما عن استراتيجية الادارة العليا · ولقد كان الاختصاص أحد مصادر هذه الصراعات · فـــفى الأقسام الانتاجية بصفة خاصة نشأ صراع بين العمال ورؤسائهم ، لأن

الأخيرين كانوا يحصلون على أوضاعهم الرئاسية بحكم الأقدمية المطلقة وارتباطهم بالادارة العليا • ولقد أفادت الادارة العليا من بعض الظروف التنظيمية والتكنولوجية السائدة والتى أهمها ثبات العمليات الانتاجية وعدم خضوعها للتغير ، ثم اعتمادها الشديد على الممارسة ، أفادت الادارة العليا من هذه الظروف وأوحت للعمال بأن معيار الأقدمية هو أكثر المعايير موضوعية فى الترقية والحصول على الوظائف الاشرافية • ومع أن معيار الأقدمية لم يلق معارضة شديدة من جانب العمال ، الا أنهم كانوا يشكون كثيرا من نوايا الادارة العليا وتطبيقها اياه تطبيقا سليما •

وفضلا عن ذلك سجلت ملاحظاتنا وشواهدنا الكمية صراعات عديدة بين العمال من ناحية والادرة العليا و « ممثليها » فى الأقسام الانتاجية من ناحية أخرى • وبدون أن ندخل فى تفاصيل مصادر هذه الصراعات ، يمكننا القول أن الظروف الاقتصادية والسياسية قد شكلت المصدر الأساسى لهذه الصراعات ، التى تصاعدت فى بعض الأحيان لتتخذ شكل احتجاجات جماعية ضد الرئيس المباشر الذى خول من قبل الادارة العليا اختصاصات تكبر نطاق وظيفته وتتعدى المهمة التى وجد من أجلها فى القسم • ولقد أوضحت الشواهد التى حصلنا عليها أن الظروف التكنولوجية قد عاونت الادارة العليا كثيرا على تجنيبها مصدرا من مصادر الصراع ، كان من الممكن أن ينشأ لولا اعتماد التنظيم على نشاطات انتاجية روتينية لا تتطلب معرفة فنية متخصصة • ففى ظل هذه الظروف كان من الطبيعى أن يختفى الصراع التقليدى الذى كان ينشأ بين المعرفة الفنية المتخصصة والخبرة الفنية القائمة على الممارسة البحتة • والمؤكد أن هذه الظروف قد ساعدت على ظهور اتجاه ثقافى يمنح الخبرة الفنية أهمية كبيرة ، ويقلل من شأن المعرفة الفنية المتخصصة التى لا تجد ـ فى نظر العمال بصفة خاصة ـ مجالا خصبا فى التنظيم • لكن هذه هذه الظروف ما لبثت أن تحولت ضد مصلحة التنظيم عندما أكدت شواهدنا عدم استعداد الأفراد لتقبل التجديدات واتخاذهم موقفا

سلبيا منها • وهكذا يبدو واضحا أن استراتيجية الادارة قد تعارضت تعارضا صريحا مع حريه الأفراد ومبادئهم . لأنها قاومت منذ البداية حرية التعبير ، وعمدت الى تدعيم التسلسل الرئاسى ، الذى ظننته أفضل ضمان لاخماد الصراعات منذ نشاتها وضمان النظام والانتظام • ولقد انعكس ذلك على أساليب حل الصراعات التى كانت تنشأ بين الأطراف المتنازعة • ففى ضوء الصورية المفرطة التى كانت ظرفا تنظيميا ملائما ، وفى ضوء العلاقات الرئاسية الدائمة التوتر ، لم يكن هناك وسيلة لحل الصراعات سوى اللجوء الى القواعد البيروقراطية التى اعتقد العمال انها قد وجدت لكل تخدم أهداف الادارة العليا والرؤساء ، وأن الايجابى منها لا يجد تطبيقا واقعيا • وسواء كان مضمون هذه القواعد لصالح الادارة أو لصالح العمال ، فان النتيجة كانت واحدة لا تتغير أبدا ، وهى أن الادارة العليا كانت المنتصر دائما فى هذا الصراع أيا كان مصدره أو شدته •

والمحقق أن استراتيجية الادارة العليا لم تكن تسمح باحداث تغيير تنظيمى داخلى ، ذلك لأن هذا التغيير يتعارض بطبيعته مع مبدئى الحرية والمبادءة • وكنتيجة لذلك اكتسب الأفراد حصانة ضد تقبل التغييرات التى قد تطرأ على أساليب الانتاج والأداء • ولقد استغلت الادارة العليا ثبات النشاطات الانتاجية فى تدعيم استراتيجيتها القائمة على الضبط المطلق ، ووجدت فى هذا الثبات ما يضمن استقرارا تنظيميا دائما ، وقدرة هائلة على مواجهة مراكز مقاومة التغيير • وعندما نشأت جيوب مقاومة واجهتها من خلال التسلسل الرئاسى الذى عمدت الى تقويته وتدعيمه • ومن المتوقع بعد ذلك أن يتخذ أفراد هذا التنظيم ــ وعلى الأخص العمال ــ اتجاها سالبا نحو التغيرات التنظيمية ، مصدره اتجاه سالب نحو الادارة العليا وسياستها الادارية • ومن المتوقع أيضا أن يكون معدل التغيير التنظيمى بطيئا ، وأن تكون مشاركة الأفراد العاديين فى هذا التغيير محدود الى أبعد حد • وفى ظل هذه الظروف يصبح البناء الداخلى للتنظيم المصدر الوحيد للتغيرات التى تطرأ عليه ، ولقد أكد هذا الاستنتاج تتبعنا للتغيرات التى مر بها هذا التنظيم منذ نشأته ، ذلك لأن الادارة العليا قد سمعت الى عزل التنظيم عن العالم الخارجى مستغلة ظروفه التكنولوجية والسياسية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها الخاصة المتمثلة فى ممارسة السيطرة والقوة والنفوذ •

ولقد انعكست الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية السائدة فى هذا التنظيم على بعد بنائى خطير هو الأهداف • فبعد أن فحصنا وثائق وملفات التنظيم ، وبعد أن حصلنا على شواهدنا المتنوعة ، بدا أمامنا اتجاه محدد هو أن الافراد قد كونوا من خلال استراتيجية الادارة العليا تصورا خاصا عن الأهداف التنظيمية العامة • ويقوم هذا التصور على تأكيد الأهداف الانتاجية الخالصة ، واخفاء ـ عن قصد أو غير قصد ـ الأهداف السياسية الاقتصادية العامة التى يسعى التنظيم الى تحقيقها • ولقد كان ذلك رد فعل طبيعى لسياسة العزل التى انتهجتها الادارة العليا والانشغال الشديد بالأحداث الداخلية • ومع أن السجلات الرسمية تشير الى أن التنظيم قد نجح فى أغلب الأحوال فى تحقيق أهدافه الانتاجية ، الا أن الوعى بالأهداف التنظيمية العامة التى هى جزء من أهداف عامة يسعى المجتمع المصرى الى تحقيقها كان وعيا ضعيفا للغاية •

ولا يمكن أن نتوقع من استراتيجية ادارية شأنها هكذا الا اتاحة الفرصة لظهور المصالح الخاصة ونمو مراكز القوى وبروز أهداف خاصة بالطبقات والجماعات المختلفة • ولقد أتاح لنا النفاذ الى قلب الواقع التنظيمى فرصة تحليل هذه الأهداف الخاصة ، والاستراتيجيات التى كانت تتبناها الطبقات المختلفة لتحقيق أهدافها • فالمديرون يشكلون قلة حاكمة تسعى الى تدعيم أوضاعها بتبنى استراتيجية ادارية قائمة على الضبط المطلق • ولم يكن تبنى هذه الاستراتيجية ممكنا دون استقطاب صغار الرؤساء وضمان ولائهم لها ، ثم تدعيم اختصاصاتهم عن طريق تقوية حلقات التسلسل الرئاسى الذى كان فى نظر المديرين أفضل ضمان لتحقيق الامتثال والخضوع • أما العمال فقد تبنوا استراتيجية مقابلة تقوم على مقاومة أساليب الادارة العليا وكسب أرض جديدة فى الصراع معها • وعلى الرغم من عدم وضوح أبعاد هذه الاستراتيجية ، الا أنها تضمنت هدفا قريبا صريحا هو الحد من الاختصاصات الواسعة التى كانت تخولها الادارة العليا لصغار الرؤساء بين الحين والآخر • أما طبقة صغار الموظفين فقد عبرت عن مصالح خاصة تفتقد الوضوح والتحديد ، لانهم حاولوا الارتباط بالمديرين وبالعمال فى وقت واحد ، مستندين فى ذلك الى علاقتهم العضوية بالأولين (المديرين) وانتمائهم الطبقى الى الآخرين (العمال) والمؤكد انهم لم يحققوا شيئا من

وراء هذه الاستراتيجية ، لأنهم انطلقوا منذ البداية من موقف يتسم بالميوعة والغموض ٠

وفى ظل ادارة مغتربة عن العمال تسعى الى تحقيق مصالح خاصة ، يمكننا أن نتوقع معوقات تنظيمية من نوع خاص ٠ ففضلا عن المعوقات العامة المرتبطة بالاستراتيجية الادارية ، سجلت ملاحظاتنا وشواهدنا الكمية معوقات تنظيمين من نوع خاص كانت تعبيرا مثاليا عن سياسة ادارية تسعى الى الدفاع عما هو قائم ومعارضة اية تغيرات ثورية ٠ فعلى مستوى القواعد التنظيمية سجلت شواهدنا الكمية والكيفية فسادا سياسيا واضحا مصدره الذاتية والتحيز والسعى لتحقيق مصالح خاصة ، وارتباطا شديدا بالقواعد البيروقراطية التى هى فى نظر الادارة العليا قمة الموضوعية والرشد ووضوح الهدف ٠ والمؤكد أن القائمين على تنفيذ القواعد البيروقراطية قد اغتربوا عن مضمونها وطبقوا منها ما يتفق مع الاستراتيجية الادارية ٠ وما لبثت هذه القواعد أن اكتسبت ـ فى نظر الموظفين ـ قدسية أسطورية دعمها انطباع سعت الادارة العليا الى تكوينة لديهم وهو أن احترام القواعد من احترام الادارة العليا ٠ ولنا ان نتوقع بعد ذلك تطبيقا حرفيا للقواعد ، وتقييدا شديدا لحرية التصرف فى تنفيذها ، وضخامة فى حجم الاجراءات الضرورية لأداء الأعمال وتعقدا واضحا فى العمليات المكتبية ٠

ولننتقل الآن لتحليل انعكاس الأيديولوجية التى تبنتها ادارة التنظيم الحديث على ظواهره التنظيمية ومشكلاته السياسية والاقتصادية والانتاجية فادارة هذا التنظيم تخضع ـ كما نعلم ـ لضغوط سياسية واقتصادية وتكنولوجية عديدة فرضت عليها تبنى ايديولوجية قائمة على تدعيم « السلام » بين مختلف فئات العاملين حتى تتمكن من مواجهة هذه الضغوط ٠ أما الضغوط السياسية فمصدرها تبعيتها الادارية لادارة مركزية قوية فرضت عليها فرضا تحقيق الأهداف التنظيمية ، والا تعرض وجودها امام هذه الادارة للخطر ٠ ولقد كان الظروف السياسية العامة السائدة فى مصر مصدرا من مصادر الضغط السياسى على الادارة الاقليمية ، لأنها (أى الادارة الاقليمية) أحست منذ نشأتها ان التنظيم قد وجد لكى يحقق هدفا سياسيا موازنا لهدفه الانتاجى الاقتصادى ، وهو البرهنة على كفاءة

العامل المصرى وقدرته على ممارسة العمل فى صناعات ليست تقليدية وليست بسيطة فى تركيبها • أما الضغوط الاقتصادية فكان مصدرها اعتماد التنظيم على العالم الخارجى فى الحصول على معداته وآلاته وتسويق منتجاته التى اقتضت الدخول فى منافسة حادة مع منتجات أقطار مارست الصناعة منذ زمن أطول وحققت فيها شوطا أكبر من التقدم • كذلك خضع التنظيم لضغوط تكنولوجية مصدرها التغييرات التكنولوجية المتعاقبة التى كانت تطرأ على المنتج ، والتى اقتضت ضرورة مواجهتها باستجابة سريعة وتكيف ناجح • ولم تكن الادارة الاقليمية فى موقف يسمح لها بالتردد فى الأخذ بهذه التغييرات ، اذ أن عدم الأخذ بها يعنى اصابة التنظيم بالشلل والجمود •

ومن الطبيعى أن تنعكس هذا الأيديولوجية الادارية على الواقع التنظيمى فلكى تحقق الادارة الاقليمية أهداف التنظيم وأهدافها الخاصة فى وقت واحد حدت من الطابع الصورى للقواعد البيروقراطية ولجأت الى أساليب ضبط شخصية الطابع ، حتى تضمن من خلالها كسب ولاء الأفراد لها وربطهم بها • وبرغم الظروف التنظيمية المعقدة التى واجهت الادارة الاقليمية ، الا انها قد تمكنت بنجاح من ممارسة ضبط تنظيمى جاء ملائما الى أبعد حد للتغيرات التكنولوجية التى تعرض لها التنظيم والضغوط السياسية التى خضعت لها الادارة الاقليمية • والمؤكد أن هذه التغييرات والضغوط قد أدت وظيفة هامة للضبط التنظيمى • فلقد وضعت الادارة الاقليمية فى موقف كان عليها أن تكون يقظة نشطة حتى تضمن وضوح القواعد التنظيمية أمام الأفراد ، وقدرتها على مواجهة الظروف المتغيرة • ومن الأمور الواضحة التى يسهل لمسها وادراكها أن القواعد التنظيمية قد احتلت وضعا هاما فى أيديولوجية الادارة الاقليمية ، بدا أوضح ما يكون فى حرصها (أى الادارة) على اظهار الطابع الموضوعى للقواعد ومراقبة دقة تنفيذها ، وتطبيق مبدأ تكافؤ الفرص بين مختلف العاملين ، ولكنها لم تذهب فى هذا المجال الى ما ذهبت اليه ادارة التنظيم القديم • فموضوعية القواعد فى التنظيم الحديث تخدم هدفا استراتيجيا هو ربط الأفراد بالادارة وتوحدهم معها • وعلى الرغم من الصورية المفرطة التى اتسمت بها قواعد التنظيم الحديث .

الا أن الادارة الاقليمية لم تسمح لهذه الصورية بالتغلغل ، فحدت منها بتبنى، أساليب انسانية وشعارات عامة تهدف الى تدعيم روح « التعاون » « والتضامن » بين أفراد التنظيم من أجل مواجهة أخطار خارجية ، ثم ما لبثت أن حطمت أسطورة التسلسل الرئاسى ، لانها وجدت فى هذا التسلسل عائقا خطيرا يحول بينها وبين تحقيق أهدافها الخاصة وأهداف التنظيم على السواء • ومن الصعب على المشاهد الخارجى أن يلمس بوضوح قهر القواعد للأفراد وتسلطها عليهم ، ذلك لأن الادارة الاقليمية نهجت سياسة ترمى الى شق قنوات اتصال شخصية تصب فيها فى نهاية الأمر ، متيحة بذلك حرية التعبير حتى تتمكن من احتواء التواترات التنظيمية ومقاومتها فى مهدها • ولقد اقتضى ذلك منها التضحية ببعض المزايا المتضمنة فى التسلسل الرئاسى ، وتشجيع الأفراد على تحطيم حواجزه اذا ما وجدوا فى ذلك صالح التنظيم وصالحهم • كما اقتضى ذلك منها « تشحيم » الصورية المتضمنة فى أساليب الضبط الرسمية ببذل جهود انسانية جبارة حتى تتمكن من النفاذ الى نفوس الأفراد • وكان من نتيجة ذلك كله ظهور قنوات اتصال شخصية عديدة ، كانت الادارة الاقليمية وراء شقها وتطهيرها اذا ما رسب فى قاعها صراعات أو توترات شخصية • والمؤكد أن صغر حجم التنظيم كان عاملا مساعدا فى نجاح ايديولوجية الادارة • بيد انها استغلت هذا الظرف استغلالا حسنا حينما رفعت شعار « الأسرة » وجعلت منه رمزا « للولاء » « والوفاء » •

وفى ظل ايديولوجية ادارية قائمة على « السلام الصناعى » ، يصبح التوازن التنظيمى موضوع قدر ومصير • ولقد سجلت شواهدنا المتنوعة كفاح الادارة الاقليمية من أجل تحقيق هذا التوازن ، لأنها وجدت فيه افضل ضمان لتحقيق أهدافها وأهداف التنظيم معا ، فتبنت أساليب عديدة تهدف فى النهاية الى ربط الافراد بها وتكاملهم معها ووقوفهم الى جانبها عندما يصدر تهديد تكنولوجى أو ينشأ ضغط اقتصادى او ظرف سياسى قاس • ولم يكن تحقيق ذلك ممكنا دون أن توفر الادارة للأفراد ظروفا سياسية وتنظيمية واقتصادية ملائمة • فعلى مستوى الأقسام نجد الادارة تسعى الى تذويب الفوارق الطبقية بين مختلف فئات العاملين وتشجيع العلاقات

الشخصية ، واحتواء التوترات الشخصية التى قد تنشأ فى مواقف العمل التى هى بطبيعتها مصدر خطير من مصادر الصراع • ولقد ساعدت الظروف التكنولوجية والاقتصادية المتغيرة الادارة العليا على تامين العلاقات الرئاسية وتجنيبها صراعات عديدة ، بأن أوضحت للأفراد أن مواجهة هذه الظروف تقتضى الوقوف صفا واحدا ، والتخلى عن الصراعات الشخصية ، واحلال روح (التعاون) بين مختلف فئات العاملين • على أن الادارة الاقليمية لم تكن تكتف بتحديد الشعارات ، فكثيرا ما كانت تطالب الرؤساء بتوخى الموضوعية فى معاملة المرؤوسين والتخلى عن الاعتبارات الشخصية • لذلك نجدها لم تخول لهم الا القدر الضرورى من الاختصاصات الذى يضمن أدائهم لمهامهم تاركة الباب مفتوحا أمامها لتتدخل فى حل الصراعات التى تنشأ بين المستويات الرئاسية المختلفة اذا ما وجدت فى ذلك ضرورة • ولقد استطاعت الادارة الاقليمية أن تحـــول بذلك سلطة التسلسل الرئاسى القائمة على الخضوع والامتثال والاذعان الى سلطة قائمة على معرفة فنية ، عاونها على ذلك طبيعة النشاطات الانتاجية التى أتاحت بالفعل فرصـــة لظهور هذه المعرفة واشعار العمال بقيمتها وأهميتها • ومن الطبيعى أن يعـكس هـذا التحول سمات ثقافية انفرد بها هذا التنظيم دون التنظيم القديم • فعند دراسة أنساق المكانه ، بدا أمامنا واضحا اهتمام الأفراد - وعلى الاخص العمال - بقضية الكفاءة الفنية للرئيس معبرين بذلك عن واقع تنظيمى اقتضى مواجهة ضغوط تكنولوجية واقتصادية فرضت قدرا أدنى من كفاءة الرئيس الفنية ، والا فشل فى الاستجابة لهذه الضغوط والتكيف معها •

ويضيق النطاق المحدود عن الافاضة فى توضيح الميكانزمات والأساليب التى اتبعتها الادارة الاقليمية لكسب ولاء مختلف فئات العاملين • ومع ذلك يمكن القول أن الادارة قد كافحت لتحقيق هذا الولاء على جبهات متعددة تبدأ من تشجيع العلاقات الشخصية واحتواء التوترات التنظيمية الناشئة عن مواقف العمل المتغيرة حتى استغلال الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية العامة التى وجـــدت فيها فرصـــة ذهبية لربط الأفراد بها ، وتحطيم مراكز القوى ، والقضاء على جيوب المقاومة التى كانت تنشأ بظهور تغييرات تنظيمية ، وقص اجنحة المعارضة التى كانت تلـــوح فى الافق

بمجرد ظهور وهن تنظيمى . ولم يكن ظهور الاغتراب الادارى ممكنا فى ظل هذه الايديولوجية القائمة على الاستقطاب الشامل الذى لاتحــده حدود . وبرغم ما حققته الادارة الاقليمية من أهداف تنظيمية هامة بتبنيها لهـذه الايديولوجية ، الا أن الأمر لم يخل من نفقات كان على العمال أن يدفعوها . ولسوء الحظ كانت هذه النفقات فادحة ، لأنها مست قضية الديموقراطية التى هى من أخطار القضايا التى يقوم عليها التنظيم الصناعى المصرى . فلكى تتمكن الادارة الاقليمية من تنفيذ مخططاتها الرامية الى تحقيق الاهــداف التنظيمية العامة والأهداف الادارية الخاصـــة فى وقت واحـــد لجأت الى التنظيمات الشعبية فاستقطبت قادتها وربطت مصالحهم بمصالحها ، ثم لجأت بعد ذلك الى « العمال الممثلين » فى مجلس الادارة فزادت من استقطابهم حتى بدا الطرفان كيانا عضويا واحدا بدافع من أجل هدف واحد ظاهر هو تحقيق أهداف تنظيمية عامة . وهكذا تحـــول ممثلو العمال عن أهدافهم الأصلية الى أهداف جديدة تماما بعيده عن مصالح العمال أصحاب المصلحة الحقيقية فى التنظيم وقريبة من مصالح المديرين الذين يشـكلون قلـــة تكنوقراطية . ولا يمكن الزعم هنا بان هذه القلة الحاكمة لم تتحول كثيرا عن الأهداف التنظيمية العامة ، وان مقدار التحول الذى حدث كان مطلبــا ضروريا لتدعيم وظيفتها الادارية . وحتى أوضح هذا الزعم فان الحقيقة ستظل باقية ، وهى أن سياسة استقطاب السياسيين من العمال قد اضرب قضية الديموقراطية فى التنظيمات الصناعية المصرية ضررا بالغا ، لأنه مالم تتح لهؤلاء العمال فرصة الاستقلال والتعبير الذاتى ، فستظل مراكز القوة الحقيقية فى ايدى قلة ادارية حاكمة لا يمنعها من ممارسة التسلط مانع ، ولا يحول بينها وبين التعسف حائل . ولســـوف يظل بناء الضبط فى التنظيمات الصناعية فى يد هذه القلة الى أن يستطيع السياسيون من العمال استيعاب المبادىء الديموقراطية والكفاح من أجل ممارستها ممارسة حقيقية.

ولقد ادركت الادارة الاقليمية منذ نشأتها انها لا تستطيع النجاح فى مواجهة الضغوط السياسية والتكنولوجيـة والاقتصادية الخـــارجية دون تأمين الجبهة الداخلية والقضاء على مصادر الصراع التى قد تؤدى الى ظهور أهداف خاصة تتعارض مع الأهداف التنظيمية العامة وأهداف الادارة ذاتها .

لذلك نجدها تؤمن مصدرا من مصادر الصراع هو الاختصاص . فتــزيده وضوحا وتحديدا برغم الظروف التكنولوجية المتغيرة غير المواتية . وماتلبث أن تلجأ الى التسلسل الرئاسى فتحطم حواجزه وتقضى على مظاهره السلبية المتمثلة فى السيطرة والخضوع والاذعان ، لتستبدل بها مظاهر ايجابية أهمها التوجيه الهادىء والاشراف المتسامح ، مستغلة بذلك الظروف التكنولوجيــة التى اتاحت الفرصة لظهور دور المعرفة الفنية فى التنظيم . وبرغم اهمية دور هذه المعرفة ، الا أن الادارة الاقليمية لم تسمح لها بالدخول فى صراع مع الخبرة الفنية القائمة على الممارسة . والمؤكد أن ايديولوجيـــة الادارة الاقليمية قد مكنتها من مواجهة صراعات عديدة ، كان من الممكن أن تحتد فى « زحام » التغيرات التكنولوجية المتلاحقة . فمن المعروف أن هذه التغيرات تشكل بذاتها مصدرا من مصادر الصراع ، لأنها تطلب الى الافراد تغييـــر الأعمال والمهام التى اعتادوا على تأديتها والتكيف مع أعمال ومهام أخــرى جديدة . وبرغم ما سجلته شواهدنا من حدوث صراعات وتوترات ناشئة عن هذه التغيرات التكنولوجية ، الا أن الادارة الاقليمية كانت يقظة نشطة ، أدركت منذ البداية خطورة هذه الصراعات على الأهداف التنظيمية وعلى موقفها أمام الادارة المركزية فبذلت جهودا ضخمة لاخمادها وتحــويلها الى عناصر ايجابية ، مقنعة الأفراد بأن هذه الصراعات صحية ، لكن صـــالح التنظيم يقتضى مواجهة الأخطار مواجهة فعالة ، والتخلى عن هذه الصراعات الى حين . وهكذا استطاعت الادارة الاقليمية أن تكسب فى النهاية الصراعات المختلفة التى نشأت عن الظروف التكنولوجية المتغيرة بفضل ايديولوجيتها التسامحية القائمة على احلال سلام بين مختلف فئات العاملين وتـــدعيم التحالف بينها .

وبرغم أهمية الظروف السياسية التى دفعت الادارة الاقليمية الى تبنى أيديولوجيتها ، الا أن الظروف التكنولوجية المتغيرة والضغوط الاقتصـــادية الدائمة قد لعبت دورا بارزا فى ارساء هذه الايديولوجية وبلورتها . وهنـــا يبرز أمامنا التغير التنظيمى كمطلب حيوى كان على الادارة الاقليمية أن تواجهه بنجاح والا فشــل التنظيم ككل فى تحقيق أهـــدافه ومبتغياته . فالتطورات التكنولوجية العالية التى كانت تطــرأ باستمرار على المنتج ،

والأهمية السياسية والاقتصادية التى علقتها الدولة على التنظيم ، ثم خضوعه للعالم الخارجى فى كثير من نشاطاته التى تبدأ من المواد الخام حتى التسويق. كل هذه الظروف وضعت الادارة الاقليمية فى موقف حرج تمثل فى احداث تغييرات على المنتج أو استحداث « طراز » مختلفة • ولم يكن مواجهة هذا الموقف ممكنا دون أن تتيح الادارة الاقليمية ظروفا مواتية ، ظروفا تسمح بتقبل التجديدات والتغييرات دون أن تنشأ صراعات أو توترات • ولانستطيع أن نقلل من شأن المتاعب والصعاب التى واجهتها الادارة الاقليمية ، لأن عدم توافر المواد الخام كان يدفعها الى تقييد الانتاج لفترة معينة ، ثم ماتلبث أن تطلب الى الأفراد ـ بعد وصول المواد الخام ـ تعويض فترة تقييد الانتاج برفع معدلات انتاجهم دون أجر اضافى • ولم تكن الادارة الاقليمية تجد أمامها سوى أيديولوجيتها القائمة على « التعاون » « والتضامن » من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية • وفضلا عن ذلك استطاعت الادارة الاقليمية مواجهة مراكز مقاومة التغيير بشجاعة نادرة ومرونة فائقة بفضل أساليبها الانسانية القائمة على المشاركة الجماعية (الصورية) فى صنع قرارات التغيير ، وبفضل وسائل الادارة العلمية التى تبنتها ، وباقتناع الأفراد بحتمية التغيير ، ذلك الاقناع الذى يستند الى أيديولوجية قائمة على الاقناع والتأثير وحرية التعبير • وبرغم الأخطاء التكنولوجية التى وقعت فيها الادارة الاقليمية ، الا أنها لم تمكن الأفراد من تكوين انطباع سلبى نحوها، لأنها نهجت سياسة ادارية مرنة الى ابعد حد تمكنت من خلالها تصحيح أخطائها بسرعة فائقة •

وهكذا يبدو واضحا أن التغيرات التى طرأت على هذا التنظيم قد أتت اليه من خارجه على عكس ما هو مألوف فى التنظيم القديم الذى كانت صراعاته الداخلية المصدر الوحيد للتغيرات التنظيمية الضئيلة التى طرأت عليه •فادارة التنظيم الحديث ـ كما نعلم ـ واجهت ضغطا سياسيا من ادارة مركزية قوية لاتتردد فى البطش بها ، كما واجهت ضغطا تكنولوجيا خارجيا تمثل فى اجراء تعديلات على المنتج أو النهوض به حتى يتمكن التنظيم من مسايرة التطورات العالمية التى تطرأ عليه ، وأخيرا واجهت ضغطا اقتصاديا تمثل فى قلة الاعتمادات المالية الضرورية للنهوض بالمنتج • ولم تكن مواجهة

الادارة الاقليمية لهذه الضغوط بالأمر اليسير ، لأنها كانت تكافح من أجل ارساء دعائم صناعة جديدة لم تألفها مصر ، واكسابها القدر الضرورى من الشرعية ، ثم تثبيت مكانتها أمام الادارة المركزية ، فى الوقت الذى كانت تكافح فيه من أجل توحيد صفوف العاملين فى مواجهة الظروف التكنولوجية التى افقدت الأفراد – وعلى الأخص العمال – احساس اليقين وشعور الأمان ، حتى بدا الاقتراب التكنولوجى فى بعض الاحيان أمرا محتما لولا أن واجهته الادارة الاقليمية بذكاء فاق التصور ٠

والمؤكد أن هذه الضغوط كانت العامل الحاسم الذى دفـــع الادارة الاقليمية الى ربط الأفراد بالأهداف التنظيمية العامة ، ومقاومة مصـــادر الصراع التى قد تؤدى – من وجهة نظرها – الى ظهور مراكز قوى تعبر عن اهداف مصالح خاصة لاتتسق مع الأهداف العامة التى يسعى التنظيم الى تحقيقها ٠ لذلك نجد الادارة الاقليمية ترسم مخططا يرمى الى ربط الأفراد – وعلى الأخص العمال – بأهداف تنظيمية متعددة لاهداف انتاجى واحد على نحو ما رأينا فى التنظيم القديم ٠ ولقد أحسنت الادارة صنعا عندما عمقت لدى الأفراد الأهداف الاقتصادية والسياسية التى يسعى التنظيم الى تحقيقها ، تلك الأهداف التى هى جزء من أهداف أعم وأشمل يسعى المجتمع الى تحقيقها ٠ ومن الواضح أن الادارة الاقليمية قد ربطت أيديولوجيتها الخاصة بأيديولوجية المجتمع ربطا محكما ٠ ولكى تعمق الادارة الاقليمية ايمان الأفراد بالأهداف العامة استعانت بأساليبها الانسانية عندما كانت تواجه ضغوطا خارجية ، فحينما تحول اعتماد التنظيم من دول الكتلة الغربية الى دول الكتلة الشرقية ، اشركت الأفراد فى مناقشة نتائج هذا التحول ، واوضحت لهم أن ذلك جزء من سياسة عامة ، وأن عليهم تحمل التبعات التى سيفرضها هذا التحول من تكيف مع التغيرت التكنولوجية ومضاعفة الانتاج لتعويض فترات تقييد الانتاج ٠ وهكذا استطاعت الادارة الاقليمية أن تربط الأهداف الانتاجيـــة التى هى علة وجود التنظيم بأهداف سياسية واقتصادية قديمة مستغلة كل ما أمكنها استغلاله لربط الأفراد بالأهداف التنظيمية العامة حتى تتمكن فى النهاية من تحقيقها ثم تدعيم أوضاعها أمام الادارة المركزية ٠ لكن ذلك كله لم يحل ظهور مصالح وأهداف خاصة ٠ فلقـــد استغل العمال الظروف

التكنولوجية المتغيرة ، وطالبوا بمزايا اقتصادية تعوضهم عن الأعباء التى فرضتها عليهم هذه الظروف وتشجعهم على الاستمرار فى أداء العمليات الانتاجية على النحو الذى تتطلبه الادارة الاقليمية • وبمرور الزمن زادت ضغوط العمال على هذه الادارة مما اضطرها الى الاستجابة لها بعد أن مارست ضغطا على الادارة المركزية • بيد أن الادارة الاقليمية كانت حريصة تماما على عدم تأثير هذه الضغوط على ميزان القوى فى التنظيم ، فكانت تبرر المزايا الاقتصادية تبريرا شرعيا حتى تمنع الفئات الأخرى من المطالبة بمزايا اقتصادية مماثلة •

ولكى نحقق الادارة الاقليمية الأهداف التنظيمية العامة ، نهجت سياسة تنظيمية مرنة الى حد بعيد ، مكنتها من تفادى معوقات عديدة كان من الممكن أن تصيب التنظيم بالشلل أو تقضى عليه كلية • ولقد كان أحد مظاهر هذه المرونة مواجهة الظروف التنظيمية المعوقة وتحويلها الى ظروف تنظيمية فعالية • فعلى مستوى القواعد البيروقراطية نجدها تحرص أشد الحرص على تطبيقها تطبيقا موضوعيا حياديا بعيدا عن الذاتية والاعتبارات الشخصية ، لأن فى ذلك خير معين لها على تأكيد أيديولوجيتها القائمة على « الاسلام » ، كما نجدها تحرص ـ بنفس الدرجة ـ على ضمان وجود قواعد بيروقراطية تنظم نشاطات التنظيم التى هى بطبيعتها فى تغير دائم • ولقد أفادت الادارة الاقليمية من هذا الظرف فى تدعيم شرعية القواعد واكسابها هيبة فى نفوس الأفراد • بيد أن ذلك لم يمنعها من السعى الى اجراء تعديلات على القواعد التى كانت تعوقها عن تحقيق الأهداف التنظيمية العامة ، ساعية الى تكوين انطباع لدى الأفراد مؤداه ، أن القواعد منفصلة تماما عن واضعيها • وأنها قد صيغت لتخدم أهدافا تنظيمية لاشخصية • والمحقق أن الادارة الاقليميه قد بذلك جهودا جبارة حتى يظل التنظيم محتفظا بحيويته قادرا على مواجهة مهامة بمرونة فائقة • من ذلك مثلا مقاومتها « للنمو السرطانى » للجهاز الادارى الذى كان ظاهرة مألوفة فى التنظيم القديم ، والتقليل من حجم الاجراءات الضرورية لأداء الأعمال ، ورفع شعار « تحطيم الروتين » ، ومقاومة ثبات السلوك التنظيمى وجموده ، والحد من التقيدات المكتبية ، وعدم الالتزام بتطبيق اللوائح والقوانين تطبيقا حرفيا بعيدا عن روحها • ولقد

كانت هذه الجهود تطبيقا واقعيا للأيديولوجية الادارية السائدة فى هذا التنظيم والداعية الى تذويب الفوارق بين مختلف فئات العاملين ، واحلال السلام بينها ، واكساب التنظيم أكبر قدر من المرونة حتى يتمكن من مواجهة الظروف التكنولوجية المتغيرة والضغوط الاقتصادية والسياسية الخارجية التى كانت بالفعل المصدر الحقيقى لهذه الايديولوجية .

والنظرة المدققة لتحليلاتنا وتفسيراتنا السابقة توحى على الفور انها قد انطلقت من تصور نظرى محدد ، تصور ينظر الى التنظيم بوصفه مزيجا من عناصر تدعم توازنه وأخرى تثير الصراع بين مختلف طبقاته . ولسنا هنا فى وضع يسمح بالاستطراد فى توضيح أبعاد هذا التصور ، فلقد تناولناه بشىء من التفصيل فى الفصلين الأول والخامس . بيد أن الأمر يتطلب منا هنا وقفة قصيرة نعيد خلالها النظر فى هذا التصور لنتعرف على مدى نجاحه فى دراسة الواقع التنظيمى بعد أن انطلقنا منه فى دراسة تنظيمين صناعيين مصـــريين .

ولا يمكن الزعم بان شمول هذا التصور واحتوائه على عناصر التوازن والصراع فى آن واحد قد عاق تحليلاتنا عن الانطلاق الى آفاق بعيدة ، وحرمها من فرصة التعمق فى أى من هذين الضربين من العناصر . اذ من الصعب علينا الانطلاق من أى منهما ، لأننا حينئذ لن نتمكن الا من دراسة وجه واحد لواقع التنظيمى . ولقد بدا امامنا واضحا بعد تطبيق هذا التصور على تنظيمين مصريين قدرته على تفسير ظواهرهما وديناميتهما على نحو ما سنرى بعد قليل . فالتنظيم الصناعى المصرى يتضمن ظواهر ومشكلات يصعب تحليلها فى ضوء نموذج التنظيم الغربى أو نموذج التنظيم الشرقى . ذلك أن كلا هذين النموذجين يعبران عن ظواهر ومشكلات ليست مألوفـة للتنظيم المصرى لعل اهمها علاقات الملكية ، وعلاقة التنظيم بالدولة ، ونمط التكنولوجيا ، فضلا عن بنائه الداخلى وأهداف نشأته . ومن هنا يتضح ان تبنى هذا التصور كان مطلبا حيويا لابد من مواجهته . وقد يبدو هـذا التصور كما لو أنه محاولة « توفيقية » قصدنا بها المزاوجة بين النموذجين الغربى والشرقى فى التنظيم . وبغض النظر عن نوع التسمية التى يمكن أن تطلق على هذه المحاولة ، فان ذلك لن يغير من الواقع كثيرا ، وهو أن

معايشتى لهذين التنظيمية قد أوضحت اشتمالهما على عناصر مختلفة من هذين النموذجين المتقابلين . فعلاقات الانتاج فيهما تقترب من علاقات الانتاج فى التنظيم السوفييتى ، فى الوقت الذى يقترب فيه نمط الادارة فيهما من نمط الادارة فى التنظيم الأمريكى من حيث اعتماده على التكنوقراطية فى توجيه وتسيير أموره .

ويبدو أن أفضل محك لتقويم هذا التصور النظرى هو الواقع التنظيمى المعاش ، فهو القادر على اظهار مواطن القوة والضعف فيه . ومن خلال هذا الواقع نستطيع أن ندير هنا حوارا قصيرا ندرس فيه ابعاد هذا التصور وقدرته على التعبير عن الواقع التنظيمى الحى . لقد أتاح لنا المنظور الصراعى المتضمن فى هذا التصور فرصة عظيمة لتحليل مشكلات الصراع وتوزيع القوة والتغير على مستوى التنظيمية ، دون أن نقع فى أسر التصور العضوى الوضعى للتنظيم الذى يستند الى تحيز ايديولوجى صريح . فمن خلال هذا المنظور استطعنا أن ندرس الديناميات التنظيمية فى ظروفها الواقعية . فلقد رأينا كيف أن التنظيم القديم قد شهد صراعا حادا مكشوفا بين الادارة العليا وصغار الرؤساء من ناحية والعمال من ناحية أخرى ، مصدره استراتيجية ادارية قائمة على الضبط المطلق ، ورأينا كيف ينتهى هذا الصراع لصالح الادارة العيا التى مارست فسادا سياسيا واضحا بتخويل صغار الرؤساء اختصاصات اضافية ، ومنحهم مزيدا من السلطة والنفوذ لكى يحققوا فى النهاية أهداف الادارة العليا وأهدافهم أيضا . وعلى مستوى التنظيم الحديث سجلت شواهدنا المتنوعة صراعات محدودة النطاق الى حد بعيد بحكم ايديولوجية الادارة الاقليمية القائمة على « السلام الصناعى » . ولا شك أن منظور الصراع المتضمن فى تصورنا النظرى قد مكننا ايضا من دراسة استراتيجيات الفاعلين والميكانزمات المختلفة التى كانت تتبع لتصفية الصراعات المختلفة ، كما مكننا من تحليل النشاطات السيسية التى كان يمارسها المديرون لمواجهة هذه الصراعات . ومن الطبيعى أن يقودنا هذا المنظور بعد ذلك الى دراسة مراكز القوة فى التنظيم ، وتلك فى اعتقادى قضية من أخطر قضايا التنظيم المعاصر . فالصراع لا يتخذ

وجوده الواقعى الا من خلال مراكز قوى تعبر عن مصالح معينة وأهـداف خاصة • ولقد بدا نجاح منظور الصراع واضحا فى تفسيره لأبعاد التوازن ذاتها • فخلال معالجتنا لقضايا التوازن ، ظهر الصراع على السطح ليكشف عن أن الأبعاد البنائية الخالصة مثل التسلسل الرئاسى ، وتقسيم العمل ، والاتصال تثير صراعات عديدة بين طبقات التنظيم • ففى التنظيم القديم ـ مثلا ـ لاحظنا كيف كان التسلسل الرئاسى وسيلة هامة فى يد الادارة العليا استغلتها لتدعيم سيطرتها ونفوذها ، بعد أن حاولت ترشيد مصالحها وتبرير استراتيجيتها القائمة على الضبط المطلق •

وحينما انطلقنا من تصورنا النظرى لدرسة قضايا التوازن ، واجهتنا قضية الديمقراطية فى التنظيم ، فبرغم تسليم هذا المنظـور بما تحققه الديموقراطية من توازن تنظيمى ، الا أن الواقع المعاش قد كشف بجـلاء عن قصور الممارسات الديموقراطية عن تحقيق أهـدافها • فلم يكن دورها على مستوى التنظيمن واضحا ، لأن الادارتين العاليين استقطبتا السياسيين من العمال والموظفين وحولت أهدافهم الديموقراطية الى أهداف ادارية بيروقراطية خالصة ، حطمت كل أمل فى تحقيق توازن حقيقى بين طبقات العاملين • وبدلا من أن تعبر هذه الممارسات الديموقراطية عن العمال وصغار الموظفين ، اصبحت واجهة تخفى وراءها سيطرة ادارية تكنوقراطية مطلقة • وكـان طبيعيا جدا أن تتولى الادارتان العليان تحقيق التوازن التنظيمى بطريقتهما الخاصة التى تتناقى بالطبع مع الأيديولوجية الرسـمية لتنظيم ، تلك الأيديدولوجية التى هى انعكاس طبيعى جدا لأيديولوجية عامة قائمة عـلى تحالف قـوى الشعب العـامله وممارسـة العمـال والفلاحين للديمقراطية الحقيقية •

ولقد أتاح لنا التصور النظرى بعد ذلك فرصة دراسة التغير التنظيمى من منظور واسع • فعلى مستوى التنظيم القديم مكننا التصور من الوقوف على مصادرة التغير ومداه واتجاهاته • وكان طبيعيا ـ فى ضوء استراتيجية ادارة هذا التنظيم ـ أن تكون الصراعات التى نشأت بين الادارة العليـا وصغار الرؤساء من ناحية والعمال من ناحية أخرى هى المصدر الوحيـد للتغير الذى كان بطيئا ضيق النطاق الى أبعد حد • وعلى مستوى التنظيم

الحديث مكننا التصور النظرى من الوقوف مرة أخرى على مصادر التغير ومداه فى التنظيم الحديث • فالظـروف التكنولوجية المتغيرة والضـغوط الاقتصادية والسياسية التى تعرضت لها الادارة الاقليمية شكلت المصدر الأساسى للتغير التنظيمى على نحو ما أوضحنا قبل قليل • ولنا أن نتوقع بعد ذلك أن يكون التغير فى هذا التنظيم صادرا خارجه بحكم اعتماده فى ادارته ونشاطاته الانتاجية والاقتصادية على ظروف خارجية • ولقد قادنا ادراك مصادر التغير الى دراسة التجديدات التكنولوجية التى واجهها الأفراد بمرونة فائقة ، تعود فى جانب منها الى ظروف سياسية أهمها ، ارتبـاط الادارة الاقليمية بالأفراد وتبنيها لأيديولوجية قائمة على « الولاء » • وهكذا إستطاع تصورنا النظرى الكشف عن أبعاد التغير فى تنظيمين صناعـيين متباينين ، متيحا الفرصة لدراسة عوامل التغير ونتائجه ، ثم مراكز مقاومته والميكانيزمات المختلفة التى تتبع لمواجهتها ومقاومتها • ولم تكن دراستنا للتغير ببعيدة عن دراسة ظواهر تنظيمية أخرى • ففى سياق تحليلنـا لمصادرة وأبعاده ، ظهر أمامنا بوضوح الدور الذى لعبته مراكز القوى وممارسة الديموقراطية ، والتسلسل الرئاسى ، والقواعد البيروقراطية فى تشكيل نمط التغير ومداه •

وبنفس الكيفية مكننا التصور النظرى م ندراسة الأهداف التنظيمية العامة والأهداف الخاصة من منظور واسع • فلقد رأينا كيف أن وعى الأفراد بالأهداف التنظيمية العامة قد تأثر تأثرا واضحا بالاعتبارات السياسية المتمثلة فى استراتيجية التنظيم القديم وأيديولوجية التنظيم الحديث ، وكيف أن هذا الوعى قد تأثر بنفس الدرجة بالأوضاع الطبقية والظروف الاقتصادية التى يخضع لها الأفراد • بيد أن اهتمامنا بالأهداف التنظيمية العامة لم يبعدنا عن الاهتمام بالأهداف الخاصة للجماعات والطبقات المختلفة فى التنظيمين ، التى تمثل بالفعل انحرافا عن أهداف التنظيم • وكان طبيعيا حينئـذ أن نكشف عن الاستراتيجيات الخاصة التى رسمتها هذه الجماعات والطبقات لتحقيق أهدافها والنشاطات السياسية التى كانت تقوم بها فى هذا المجال ، والأساليب المختلفة التى كانت تتبعها لربط أهدافها الخاصة بالأهـداف التنظيمية العامة حتى تضمن أفضل ترشيد ممكن لأهدافها • ولم تكـن

معالجتنا للأهداف التنظيمية العامة والأهداف الخاصة بالجماعات والطبقات المختلفة بعيدة عن الظروف السياسية والاقتصادية والادارية والتكنولوجية السائدة فى التنظيمن . ففى ضوء هذه الظـــروف استطعنا تفســـير نشأة الأهداف الخاصة واستقلالها واتخاذها طابعا نظاميا منظما .

ومن الطبيعى أن يتح لنا التصور النظرى بعد ذلك فرصة دراســـة المعوقات التنظيمة دراسة مرنة . فمعوقات التنظيم القديم كانت صادرة عن استراتيجية ادارية قائمه على الضبط المطلق . وفى ضوء استراتيجية كهذه يصبح التحول من الأهداف التنظيمية العامة الى الأهداف الخاصة أمرا محتما . ولقد سجلت شواهدنا الكمية والكيفية تفشى الأمراض البيروقراطية مثـــل التنفيذ الحرفى للقوانين واللوائح ، وتضخم اجراءات العمل ، وتعقد العمليات المكتبية . أما معوقات التنظيم الحديث فكانت صادرة عن صعوبة الاستجابة للضغوط الاقتصادية والسياسية الخارجية والظروف التكنولوجية المعقدة التى كانت تقتضى مرونة تنظيمية فائقة . وبرغم النجاح الذى حققتـــه الادارة الاقليمية فى هذا المجال ، الا أن الزمام كان كثيرا ما يفلت من يدهـــا نتيجة لتبعيتها المطلقة الى الادارة المركزية باعتمادها عليها فى اتخاذ قراراتها المصيرية ، ثم الجمود النسبى فى التسلسل الرئاسى ، الذى كان خير معين للادارة المركزية على ضمان النظام والانتظام فى الأداء .

واذا ما امعنا النظر فى تحليلنا الامبيريقى للمتغيرات الاجتماعية والأبعاد التنظيمية ، لاحظنا انه قد انطلق من تصور نظرى واسع وشامل استطاع أن يتيح لنا فرصة التعمق فى دراسة التنظيمين . فبدون أن تقع فى أسر النظرة العضوية الوضعية الكامنة فى الاستخدام الضيق لمفهوم « النسق » ، تمكنا من تقديم تحليل تنظيمى يتسم بالشمول والتركيز فى آن واحد . لقد مكننا هذا التصور من تقديم شواهد امبيريقية من نوع خاص ، شواهـــد تستطيع – بالفعل – أن تسهم فى اثراء نظرية التنظيم . والنظرة العـــابرة لهذه الشواهد تؤكد ما نذهب اليه . فالتنظيمان اللذان درسناهما يمارسان وظائفهما فى دولة نامية تأخذ بأيديولوجية متميزة تختلف اختلافا شـــديدا عن تلك التى تأخذ بها دول العالم الغربى التى لا تزال صياغات وأحكـــام

نظرية التنظيم تدور فى فلكها · ولم يكن تحليلنا التنظيمى ببعيد عن الأيديولوجية العامة السائدة فى المجتمع المصرى والظروف السياسية والاقتصادية التى يمر بها · ففى ظل ظروف التنمية الاجتماعية والاقتصادية تنشأ مشكلات تنظيمية من نوع خاص · فلقد رأينا كيف واجه التنظيم ضغوطا اقتصادية وتكنولوجية مصدرها اعتماده الشديد على العالم الخارجى ابتداء من معداته الانتاجية حتى تسويق منتجاته ، وكيف أن ممارسته لصناعة ناشئة قد شكلت ضغطا سياسيا عليه ، مصدره الرغبة الملحة فى تدعيم شرعية هذه الصناعية واثبات قدرة العامل الصناعى المصرى على مواجهة تبعاتها بكفاءة · وحينما حللنا هذه الضغوط ظهرت أمامنا على الفور المشكلات الاقتصادية التى واجهها التنظيم ، والتى عاقته بالفعل عن تحقيق أعلى درجات الكفاية والفعالية · والمؤكد أن هذه المشكلات قد نشأت عن مشكلات التنمية الصناعية التى واجهتها مصر خلال السنوات الأخيرة ، تلك المشكلات التى خلقت بذاتها « معادلة صعبة » تمثلت فى تحقيق معدلات تنمية عالية فى ظل ظروف اقتصادية وسياسية قاسية · وكان طبيعيا جدا أن تتضح هذه « المعادلة الصعبة » على مستوى هذا التنظيم الذى ألفت من قادته الحديث عن مشكلات « العملة الصعبة » وندرة « المواد الخام » ، وصعوبات التسويق ·

ولم يكن هذا التحليل التنظيمى الواسع النطاق ممكنا دون تبنى مفهوم « النسق المفتوح » الذى أتاح الفرصة لدراسة علاقة التنظيم بالبيئة والمجتمع والثقافة ، فلقد زودتنا هذه الدراسة بفرصة رائعة لدراسة التأثيرات الخارجية الوظيفية · ان التنظيم لا يوجد فى فراغ · فهو يخضع لمجتمع يتبنى أيديولوجية عامة تنعكس بالضرورة على أيديولوجية خاصة يتبناها التنظيم خلال أدائه لنشاطاته ووظائفه ، وهو يخضع لبيئة هى مصدر موارده البشرية والتكنولوجية والماديه ، وهو أخيرا يخضع لثقافة تلعب دورا خطيرا فى تشكيل قيم ومعتقدات وتوقعات أفراده ، فضلا عن سلوكهم التنظيمى الذى يؤثر — من غير شك — على كثير مما يدور فى التنظيم · ولقد مكننا الانطلاق من مفهوم « النسق المفتوح » من دراسة الضغوط الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التى خضع لها هذا التنظيم ، تلك الضغوط التى هى بطبيعتها

خارجة عن نطاق حدوده الجغرافية والادارية . وبدون الانطلاق من هـــذا المفهوم كان من العسير علينا تحليل المشكلات الداخلية لهذا التنظيم من منظور واسع ، مكننا من ربط أيديولوجية المجتمع بأيديولوجية التنظيم ، وتحليل مشكلات التنظيم فى ضوء مشكلات البيئة ، وتفسير الظواهـــر الثقافية السائدة فى التنظيم فى ضوء الظواهر الثقافية السائدة فى المجتمع . والمؤكد أن هذا الانطلاق قد عمق فهمنا للظواهر التنظيمية الدقيقة ، وأتاح الفرصة لالقاء اضواء كاشفة عليها ، وجنبنا الدخول فى تفاصيل كان من الممكن أن تشغلنا وتلهينا عن ادراك المشكلات الأساسية فى التنظيم . ان المرحلة الحالية من نمو نظرية التنظيم لهى فى امس الحاجة الى دراسة الظواهر التنظيميـــة الحقيقية التى تعبر بالفعل عن طابع التنظيمات الحديثة . ولا يمكن تحقيق هذه الدراسة الا بتبنى منظور واسع يتيح أفضل فرصة لربط بين مشكلات التنظيم ومشكلات المجتمع .

ويبدو أن تصورنا النظرى قد خطا بنا خطوات تقدمية فى هذا المجال . فمن خلال اهتمامنا بالظواهر التنظيمية العــامة ، اســتطعنا اكتشـــاف الاستراتيجية السائدة فى التنظيم القديم والأيديولوجية القائمة فى التنظيم الحديث . ولا نستطيع أن نقلل من شأن هذا البعد السياسى . فمن خلاله استطعنا تفسير كثير من الظواهر السياسية فى التنظيم كالديموقراطية ، والحرية ، والقوة . أن انسان التنظيم الحديث ليس مجرد كائن يحصـــل على مكافأة فى مقابل اسهام ، وليس مجرد كائن يسعى الى الحصول على اشباع سيكولوجى اجتماعى من خلال احتكاكه بعالم العمل ، وليس مجرد كائن يؤدى نشاطاته من نظام وانتظام تأمين ، انه أيضا كائن سياســـى يمارس السلطة أحيانا ويخضع لها احيانا أخرى ، ويجاهد من أجل الحصول عليها وممارستها ما استطاع الى ذلك سبيلا . ولقد مكننا هذا البعـــــد السياسى من اثراء تحليلنا التنظيمى . ففى سياق تفســيرنا للأبعـــاد التنظيمية المختلفة ، حللنا النشاط السياسى للمديرين والعمال على السواء ، وكشفنا عن الاستراتيجيات التى كان يتبناها الطرفان لكسب أرض جديدة فى الصراع الذى كان ينشأ بينهما ، والميكانزمات المختلفة التى استعان بها المديرون لمواجهة الصراعات التنظيمية . ولقد ظهرت لنا خلال هذا التحليل ظاهرة الاستقطاب كميكانزم سعت من خلاله ادارتا التنظيمين الى تدعيم

أوضاعهما بغض النظر عن مبررات هذا التدعيم • فادارة التنظيم القديم استقطبت صغار الرؤساء والسياسيين من العمال لتنفيذ استراتيجيتها الرامية الى الضبط المطلق ، وادارة التنظيم الحديث استقطبت مختلف طبقات التنظيم لكى تتمكن من تحقيق الاهداف التنظيمية العامة والأهداف الادارية الخاصة • على أن سياسة الاستقطاب التى انتهجتها ادارة التنظيم القديم قد خلقت فسادا سياسيا اشتشرى فى مختلف القطاعات التنظيمية • ولقد بدا هذا الفساد واضحا عندما حولت الادارة العليا اختصاصات اضافية لصغار الرؤساء ، وسعت الى « وأد » الممارسات الديموقراطية ، ثم الاهتمام بتطبيق القواعد البيروقراطية التى تخدم أهداف الضبط المطلق تطبيقا حرفيا بعيدا عن المضمون الانسانى الذى كان يجب على هذه الادارة أن تخلعه عليها • ولا يمكن أن نتوقع من ادارة عليا شأنها هكذا الا السعى الجاد لربط أيديولوجية الدولة بايديولوجية التنظيم ربطا يخدم أغراضها وأهدافها ، ثم ربط أهدافها الخاصة بأيديولوجية التنظيم ، حتى تضمن فى النهاية ربط مصالحها بأيديولوجية الدولة • ولقد عاوننا هذا البعد السياسى على تفسير الظواهر التنظيمية تفسيرا لا يقف عند حدود ما هو ظاهر ومكشوف ، ولكنه ينفذ الى ما هو خفى ومستتر • ففى شواهدنا المتنوعة تأييدا متزايدا لحقيقة هامة هى ، أن ثمة فارقا بين ما يتصوره الناس وما يسلكونه ، بين أقوالهم وأفعالهم •

وفضلا عن كل ما سبق استطاع تصورنا النظرى أن يختبر قضايا نظرية سائدة فى تراث التنظيم ، وأن يكتشف ظواهر جديدة جاءت تعبيرا عن ظروف سياسية واقتصادية وتكنولوجية وادارية يخضع لها التنظيم الصناعى المصرى • فمعالجتنا لقضايا الضبط والاتصال تستطيع أن تعيد النظر فى الصياغات التى قدمها ماكس فيبر قبل نصف قرن من الزمان ، وبالمثل تتضمن تحليلاتنا لقضايا التوازن والتكامل والصراع والتغير انتقادات وتساؤلات عديدة يتعين توجيهها الى البنائين الوظيفيين الذين سلموا بمفهوم « النسق المقفل » تسليما كاملا دون أن يبذلوا جهدا لتحريره من مضمونه الأيديولوجى المتحيز وبدون أن نخوض فى تفصيلات دقيقة

نكتفى بالقول بأن تحليلاتنا لقضيا التوازن قد كشف عن زيف النظـــرة العضوية الخالصة الكامنة فى أعمال تالكوت بارسونز ، وكاتز وكان ، وفيليب سلزنيك وغيرهم من الذين أقاموا تحليلاتهم على مماثلة التنظيم بالكائـــن العضوى ٠

ولا أستطيع أن أختتم هذه المناقشة النظرية ٠ دون توضيح عنصـر ايجابى استطاع تصورنا النظرى تحقيقه على نحو يدعو الى الثقة فيه ٠ لقد مكننا من تحليل المشكلات الكلاسيكية التى أثارها أسلافنا أمثال ماركس وفيبر وميشيلز ٠ وأهم هذا المشـــكلات الاغتراب ، والصـــراع الطبقى ، والديموقراطية ، واستبدال الأهداف والحرية والمبادءة ، ويكفى أن نلقـــى نظرة عامة على تحليلنا الامبيريقى الذى عرضناه فى الفصول الأربعة الأخيرة لندرك موقع هذه المشكلات منه٠فالاغتراب الادارى بدا فى التنظيم القديم واضحا نتيجة لتبنى الادارة العليا لاستراتيجية قائمة على الضبط المطلق ، والاغتراب التكنولوجى بدا فى التنظيم الحديث واضحا أيضا نتيجة للتغيرات التكنولوجية المتلاحقة ٠ أما الصراع الطبقى فقد تجلى فى التنظيم القديم على وجه الخصوص كرد فعل لظروف سياسية وادارية عاشها عمال هذا التنظيم ٠ كذلك مكننا التصور النظرى من دراسة قضية الديموقراطية بوصفها قضية كبرى من قضايا التنظيم ٠ فلقد رأينا كيف استقطبت الادارتان العليتان السياسيين من العمال ، وجعلت من الأجهزة الديموقراطية وسائل فى يدها توجهها لخدمة أهداف لا تتفق مع الأهداف التى من أجلها أنشئت هذه الاجهزة ٠ أما استبدال الاهداف فلقد ظهر على وجه الخصوص فىالتنظيم القديم الذىشجعت استراتيجيته علىظهور ونمو طبقات تسعى الى تحقيق مصالح خاصة بعيد تماما عن مصالح التنظيم ٠ وأخيرا لاحظنا أن هذه الاسترتيجية قد تعارضت تعارضا صريحا مع ممارسة الحرية والمبادءة والتلقائية ٠ اقد سلبت هذه الاسترتيجية كل ما تبقى لدى العمال من حرية ومبادءة ، وحولتهم الى أدوات طيعة فى يد ادارة عليا متسلطة ٠ ولا يمكن الزعم بأن أيديولوجية التنظيم الحديث قد حققت فى هذا المجال ما عجزت ادارة التنظيم القديم عن تحقيقة٠ فبرغم ايديولوجيتها القائمة على«السلام الصناعى»

الا أن هذا « السلام » قد خدم اهداف الادارة الاقليمية قبل أن يخدم الأهداف التنظيمية العامة • وبرغم حرية التعبير التى أتاحتها الادارة الاقليمية للافراد ، والأساليب الانسانية التى تبنتها ، والمبادىء الديموقراطية طالبت الأفراد بالتمسك بها والدفاع عنها ، برغم ذلك كله ظلت حرية الأفراد دائرة فى فلك سياسة ادارة اقليمية تسعى جاهدة الى تدعيم أوضاعها أمام ادارة مركزية ، حفاظا على أوضاعها سعيا للحصول على مزيد من القوة والسلطة والنفوذ •

ثانيا : مناقشة منهجية

عندما حاولنا تطبيق تصورنا النظرى واجهنا المعضلة المنهجية التقليدية التى واجهها من قبل دارسو التنظيمات • وأساس هذه المعضلة ـ كما أوضحنا فى الفصل الخامس ـ هو المطلب المزدوج الذى يتمثل فى الدراسة المتعمقة لبناء التنظيم الواحد ودينامياته وفى التوصل الى أحكام عامة مستندة الى دراسة عدد كاف من التنظيمات • فالدراسة المتعمقة للتنظيم الواحد تتيح لنا عمقا نظريا ، ودراسة عدد كبير من التنظيمات تتيح لنا دقة منهجية تعيننا على صياغة أحكام وتعميمات هى بطبيعة الحال مطلب حيوى لاية نظرية علمية • ومن هنا تبدو صعوبة الجمع بين العمق الذى هو أساس ثراء النظرية والحبكة المنهجية التى هى أساس دقتها • ولقد واجهنا هذه المعضلة ـ على نحو ما أوضحنا ـ بتبنى استراتيجية منهجية تمكننا من التغلب على التعارض القائم بين الدقة المنهجية والفهم العميق للتنظيم ، وتتيح لنا فرصة الحصول على المزايا التى يحققها كل من منهج دراسة الحالة والمنهج المقارن • وتتلخص أبعاد هذه الاستراتيجية فى تبنى منهج مقارن محدود نستطيع من خلاله مقارنة عدد قليل من التنظيمات ، بحيث نضمن بعد ذلك تحقيق الحبكة المنهجية التى يتيحها المنهج المقارن ، والفهم النفاذ الذى يتيحه منهج دراسة الحالة • وتستند هذه الاستراتيجية فيما نعتقد الى عاملين أساسيين عليهما يتوقف مدى التقدم الذى يمكن أن تحرزه نظرية التنظيم فى المستقبل • اما العامل الأول فهو أن المنهج المقارن هو

القادر على تحطيم الحواجز المفروضة على نظرية التنظيم المعاصرة ، وأما العامل الثانى فهو أن الفهم العميق للتنظيم الحديث هو أساس اثراء هذه النظرية بعد أن يكون المنهج المقارن قد حطم الحواجز المفروضة عليها ٠

ولقد حاولت قدر استطاعتى الكشف عن كفاءة هذه الاستراتيجية المنهجية خلال التحليل التنظيمى المقارن الذى ضمنته الفصول الأربعة السابقة ، فبدأت باختيار تنظيمين صناعيين مختلفين فى عدد من الابعاد مثل الحجم ، والقدم والوظيفة أو النشاط ، ونمط التكنولوجيا ، ثم حشدت كل الامكانيات المنهجية الضرورية لتحقيق فهم عميق لبناء التنظيمين وديناميانهما ٠ وكان طبيعيا جدا أن أنطلق من المنهج المقارن المحدود الذى اقترحته ، ثم استعين بادوات منهجية مختلفة للحصول على شواهد كمية وكيفية متنوعة تمكننى من تحقيق أفضل فهم ممكن للتنظيمين ٠ ولقد اعتمدت فى ذلك على أدوات الملاحظة المباشرة ، والمقابلات الحرة ، والاستبار والوثائق والملفات على نحو ما أوضحنا فى الفصل السادس ٠

والمحقق أن هذه الادوات المنهجية قد اسهمت ـ مجتمعة ـ فى اختبار تصورنا النظرى وفى تقديم تحليل تنظيمى يتسم بالشمول والعمق فى آن واحد ٠ فمن خلال اداة الملاحظة المباشرة استطعنا الوقوف على ضروب النشاط السياسى السائدة فى التنظيمين ، والمصالح الخاصة التى تبنتها الطبقات والجماعات المختلفة ، والاستراتيجيات التى كانت تستند اليها فى تحقيق هذه المصالح ٠ وباختصار مكنتنا هذه الاداة من النفاذ الى قلب الواقع التنظيمى والوصول الى ظواهر ومشكلات كان من العسير علينا ادراكها ولمسها دون الاستعانة بها ٠ ولهذه الاداة الفضل كل الفضل فى اكتشافنا للاستراتيجية التى استندت اليها ادارة التنظيم القديم ، والايديولوجية التى تبنتها ادارة التنظيم الحديث ٠ لقد كان اكتشاف هذا البعد السياسى عسيرا ـ ان لم يكن مستحيلا ـ دون ملاحظة النشاطات التنظيمية ملاحظة دقيقة ، ومراقبة السلوك التنظيمى الصادر عن مختلف فئات التنظيم ابتداء من كبار المديرين حتى عمال الخدمة ٠ ولعل النظرة العابرة لتحليلاتنا

تكشف عن ان الشواهد الكيفية التى حصلنا عليها من خلال هـــذه الاداة المنهجية قد شكلت محكا لدراسة مدى صدق الشواهد الكمية التى حصلنا عليها باستخدام اداة الاستبار • أما المقابلات الحرة التى عقدناها مع مختلف فئات التنظيمين فقد زودتنا بشواهد كيفية اضافية كشفت لنا عن ظواهر خفية كان من الصعب الحصول عليها دونها • لقد اتاحت لنا هذه المقابلات الحرة تحليل الواقع التنظيمى من منظور الطبقات المختلفة ، وبرهنت على وجود منظورات مختلفة للظاهرة الواحدة • وما الأهداف التنظيمية الا مثالا واحدا يعكس لنا بوضوح اختلاف نظرة الطبقات المختلفة ازائها • ولقد زودتنا المقابلات الحرة ـ سواء كانت جماعية أو فردية ـ بمفاتيح هامـة مكنتنا من طرق مشكلات كان من المستحيل علينا طرقها اذا ما قصـــرنا تحليلاتنا على شواهد كمية خالصة •

وفى الوقت الذى زودتنا فيه كل من الملاحظة المباشرة والمقابلات الحرة بفرص النفاذ الى قلب الواقع التنظيمى ، أتاحت لنـــا استمارة الاستبار فرصة دراسة الاتجاهات العامة السائدة فى التنظيمين • فبعد أن حصلنا على عينتين ممثلتين للتنظيمين ، وبعد أن اجرينا تحليلات احصــــائية متنوعة ، اصبحنا فى موضع يسمح بصياغة أحكام وقضايا مستندة الى أساس امبيريقى صلب • على أن دراسة هذه الاتجاهات العامة لم تكن بعيدة عن دراسة قلب الواقع التنظيمى • فباستطاعة القارىء أن يلمس فى يسر أن الشواهد الكيفية قد امتزجت بالشواهد الكمية امتزاجا شديدا • بحيث يصعب فى بعض الاحيان الفصـــل بينهما • ومن الطبيعى أن يكون هذا الامتزاج لصالح الشواهد الكمية التى اكتسبت عمقا وثراء وقدرة على التعبير عن الواقع التنظيمى المعاش • وبالاضافة الى الاستبار استعنـــا بوثائق ومستندات التنظيمين التى كانت بالنسبة لنا مصدرا خصـــبا ومعينا لا ينضب فى تحليلاتنا • ان كثيرا من أحداث التنظيم قد لا تكتسب معناها الحقيقى الا بعد ربطها بالأساس القانونى ـ الشرعى الذى يسند التنظيم • ولقد أيد تحليلنا هذه القضية تأييدا قاطعا • فلم يكن ممكنا معالجة الأهداف

الخاصة بالطبقات المختلفة دون الرجوع الى الأهداف الرسمية التى تعبر عنها لوائح التنظيم وقوانينه ، ولم يكن ممكنا معالجة الصراعات بين المستويات الرئاسية المختلفة دون الرجوع الى البناء التنظيمى الرسمى الذى تعبر عنه الخرائط التنظيمية والقرارات المختلفة . وباختصار اتاحت لنا الوثائق والملفات عقد مقارنة بين ما هو رسمى وما هو غير رسمى ، بين ما هو شرعى وما هو غير شرعى .

ولقد جاء هذا التنوع المنهجى استجابة لأهداف نظرية حاولنا تحقيقها . فشمول التصور النظرى واتساع نطاقه فرض الاستعانه بكل الادوات التى تضمن تكاملا منهجيا يتيح الفرصة لاختبار هذا التصور . كذلك جاء هذا التنوع المنهجى تعبيرا عن رغبة ملحة فى اكتشاف ظواهر تنظيمية جديدة ، واختبار مفاهيم نظرية طورها غيرنا من الدارسين . وفضلا عن ذلك كله فرضت علينا الاستراتيجية المنهجية التى تبنيناها والقائمة على المنهج المقارن المحدود النطاق ، فرضت حشد كل الامكانيات انهجية من أجل توفير الظروف الملائمة لتقديم تحليل تنظيمى مقارن متعمق يتضمن المزايا التى يحققها كل من منهج دراسة الحالة والمنهج المقارن الشامل .

والمؤكد ان المنهج المقارن المحدود الذى تبنيناه فى هذه الرسالة قد أتاح لنا فرصة الحصول على المزايا التى يحققها كل من منهج دراسة الحالة والمنهج المقارن الشامل ، وجنبنا القصور الكامن فى كل منهما . فالتحليل المقارن المتعمق لبناء التنظيمين وديناميات‍ها أتاح الفرصة لفهم الابعاد التنظيمية والعمليات الاجتماعية فهما لا يخلو من قوة تعميمية . لقد اتاح هذا التحليل ربط العناصر التنظيمية الخاصة بالعمليات الاجتماعية السائدة فى التنظيم ، وتلك نقطة افتقدتها كل من التحليلات المقارنة الشاملة والتحليلات المستندة الى دراسة الحالة . فالاولى كما اشرنا انطلقت من الرغبة فى التوصل الى تعميمات وأحكام عامة بشأن العناصر التنظيمية ، ثم حصلت على شواهد كمية متنوعة تتناول تنظيمات مختلفة الانماط ، ولكنها لم تحقق لسوء الحظ الشىء الكثير لنظرية التنظيم ، لأنها كانت الى المسوح أكثر قربا . لقد

افتقدت هذه المسوح الثراء النظرى الذى لا يمكن لنظرية التنظيم أن تنهض بدونه . أما التحليلات المستندة الى دراسة الحالة فتنطوى بذاتها على عناصر معوقة لنمو نظرية التنظيم ، لانها لاتتيح امكانية المقارنة والتعميم . ومن هنا تظهر قيمة المنهج المقارن المحدود الذى تبنيناه هنا ، والذى استطعنا من خلاله ربط العناصر التنظيمية بالعمليات الاجتماعية ربطا محكما على نحو ما أشرنا قبل قليل . وحتى يكون ذلك واضحا يمكننا الاستشهاد بمثال واقعى . فالتسلسل الرئاسى كان بعدا بنائيا مشتركا على مستوى التنظيمين، لكن ادارتى التنظيمين استخدمت هذا التسلسل لخدمة أهداف مختلفة على نحو ما أوضحنا فى موضع سابق . ومن الطبيعى أن يسهم هذا الموقف فى تفسير طابع التسلسل الرئاسى فى التنظيمين . واذن فليس المهم هو أن نكشف عن عدد المستويات الرئاسية أو تعقدها ، بل المهم أن نتعرف على الظروف والقوى التى تسهم فى تحديد طابعها ووظيفتها . ولقد حققت استراتيجيتنا المنهجية تقدما ملحوظا فى هذا المجال . فعندما تناولنا العناصر التنظيمية الخالصة مثل التسلسل الرئاسى ، وتقسيم العمل ، والاختصاص، كشفنا عن الظروف والقوى السياسية والادارية والاقتصادية والتكنولوجية التى اسهمت فى تشكيلها على النحو الذى ظهرت عليه .

ويستطيع تحليلنا المقارن أن يفيد ما يطلق عليه « النظرية المتوسطة المدى » افادة مباشرة . ففى حدود التوحيد المنهجى الذى انطلقنا منه ، توصلنا الى نتائج تخدم بشكل مباشر هذه النظرية بوصفها هدفا مرحليا لنظرية التنظيم المعاصرة . والواقع أن أساليب أفادة « النظرية المتوسطة المدى » عديدة ومتنوعة . فباستطاعتها الاستعانة بالظواهر التنظيمية الجديدة التى ظهرت خلال تحليلنا المقارن ، وباستطاعتها أيضا الاستعانة بالنتائج التى أسفر عنها اختبارنا للفروض المختلفة . وفضلا عن ذلك تستطيع هذه النظرية أن تفيد من نتائج اختبار تصورنا النظرى فى اثراء أحكامها وتعميماتها .

ومع ذلك كله فيبدو أن أخطر ما سهمت به استراتيجيتنا المنهجية هو

اتاحتها الفرصة لتقديم تحليل متعمق لتنظيمين صناعين مصريين ، تحليل يستند الى الأبعاد السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية ولم يكن هذا التحليل ممكنا اذا ما قصرنا اهتمامنا على دراسة الخصائص التنظيمين العامة أو اكتفينا بتحليل اتجاهات أفراد التنظيم . ومن هنا تبدو قيمة النفاذ الى قلب الواقع التنظيمى وتحليل دينامياته وأبعاده كما تبدو فى تعقدها الواقعى . ولقد كان أحد ثمار هذا النفاذ التوصل الى البعد السياسى فى التنظيم الذى يستحيل اسمه وتحديده دون معايشة حقيقة لمختلف فئات التنظيم . وتبدو خطورة هذا البعد السياسى اذا ما علمنا انه يعكس طبيعة العلاقات بين الطرفين الأساسيين فى التنظيم وهما ، الادارة العليا والعمال . فضلا عن انه يعكس السياسة العامة للتنظيمات سواء على المستوى الخارجى أو الداخلى . ولقد رأينا كيف أن الاستراتيجية التى تبنتها الادارة العليا التنظيم والقائمة على الضبط المطلق قد انعكست على طريقة معالجتها للمشكلات التنظيمية الداخلية والخارجية على السواء ، ابتداء من علاقة العامل برئيسة المباشر حتى تسويق المنتجات . ولقد رأينا أيضا كيف أن ايديولوجية التنظيم الحديث القائمة على « السلام الصناعى » قد انعكست أيضا على أسلوب مواجهة ادارته للضغوط الداخلية والخارجية التى تعرضت لها ، ابتداء من تكيف الأفراد مع الظروف التكنولوجية المتغيرة حتى تدعيم مكانة التنظيم على مستوى الأسواق العالمية .

وفضلا عن ذلك استطاع التحليل المتعمق للتنظيمين أن يكشف عن طبيعية الأبعاد الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التى تحكم السلوك التنظيمى . فخلال تحليلنا للأبعاد التنظيمية ظهرت أمامنا انساق المكانة فى التنظيم ، وهى انساق تقوم على عناصر تقليدية عديدة على نحو ما أوضحنا ، ثم ظهرت أمامنا بعد ذلك سمات ثقافية عديدة تحكم الأداء التنظيمى ، وتختلف بطبيعتها عن السمات الثقافية التى الفنا مطالعتها فى الدراسات التى تتناول تنظيمات غربية . وأخيرا ظهرت أمامنا مشكلات اقتصادية من نوع خاص وصلت الى حد تشكيل ضغوط حادة على كفاية التنظيم وفعاليته .

ولم تكن هذه المشكلات منفصلة عن سياسة الدولة والأحداث الهامة التى مرت بها مصر خلال السنوات الأخيرة • والمحقق أن دراسة هذه الأبعاد الاجتماعية والثقافية والاقتصادية كانت مستحيلة دون حشد كل الامكانيات المنهجية المتاحة لتحليلها وتفسيرها تفسيرا عميقا يربط احداث التنظيم باحداث المجتمع •

ولا نستطيع أن نغفل بعد ذلك ما أتاحته لنا استراتيجيتنا المنهجية من قدرة على فهم وتحليل الظواهر التنظيمية من منظور تاريخى • ففى التنظيم القديم استطعنا تفسير موقف الادارة العليا من مختلف الفئات والطبقات بتحليل الأحداث التاريخية التى مر بها التنظيم والتى دفعت الادارة العليا دفعا الى تبنى استراتيجيتها القائمة على الضبط المطلق • وفى التنظيم الحديث أيضا استطعنا تفسير موقف الادارة الاقليمية ــ برغم حداثة نشأتها ــ من مختلف الفئات والطبقات بتحليل الظروف التاريخية التى دفعتها الى رسم ايديولوجيتها القائمة على « السلام الصناعى » • ولقد امكننا النفاذ الى السياق التاريخى للتنظيمين من تدعيم القضية التى طرحناها من قبل ، وهى أن الأحداث التنظيمية لا تنفصل عن سياق تاريخى محدد ، وأن فهمها فهما عميقا لا يمكن أن يتم دون الوقوف على الظروف التاريخية التى نشأت فى ظلها •

والملاحظ أن تفسيراتنا للمشكلات التنظيمية المختلفة قد تمت فى ضوء مستويات تحليل متباينة • فثمة مشكلات تنشأ على مستوى الفرد ، وأخرى تنشأ على مستوى الجماعة ، وثالثة تنشأ على مستوى التنظيم ككل • ولقد حاولنا قدر استطاعتنا الالتزام بمستويات التحليل هذه عند دراسة المشكلات التنظيمية المختلفة ، وان كان ذلك لم يمنعنا من الصعود الى مستويات أعلى أو الهبوط الى مستويات ادنى اذا ما فرضت مقتضيات التحليل ذلك • ولقد مكننا هذا الالتزام من تحليل المشكلات والظواهر التنظيمية التى تنشأ فى التنظيم ابتداء من الفرد بوصفة وحدة صغرى حتى التنظيم ككل بوصفه وحدة كبرى • على أن تحليل مشكلات الفرد كان انعكاس لتحليل المشكلات العامة السائدة فى التنظيم ، تلك المشكلات التى لا تنفصل بطبيعة الحال عن مشكلات أعم سائدة فى المجتمع • ولو سلمنا بان هذا الضرب من

الحليل يمثل خطوة ايجابية نحو فهم المشكلات التنظيمية فهما عميقا . فان الفضل فى بلورته يعود الى الاستراتيجية المنهجية التى تبنيناها منذ البداية ، تلك الاستراتيجية التى تقوم على الجمع بين المزايا التى يحققها منهج دراسة الحالة (العمق النظرى) والمنهج المقارن الشامل (الحبكـــه المنهجية) . لقد مكنتنا هذه الاستراتيجية المنهجية من الوقوف على الخطوط الأساسية العامة السائدة فى التنظيمين موضوع الدراسة ، والتى تبلـورت فى استراتيجية « الضبط المطلـــق » التى تبنتها ادارة التنظيم القـــديم . وأيديولوجية « السلام الصناعى » التى أهتدت بها ادارة التنظيم الحديث ، ومن خلال هذه السياسة العامة ، استطعنا النفاذ الى المشكلات التى تعانى منها الجماعات والأفراد على السواء ، وعندما تمكنا من تشخصى هـــــذه المشكلات وتحديد أبعادها ، كان من اليسير علينا بعد ذلك ربطها بالسياسة العامة السائدة فى التنظيم وبذلك تجنبنا الوقوع فى خطر تحليل المشكلات التنظيمية على مستوى الفرد ، ذلك التحليل الذى يتنافى مع أبسط المبادىء المنهجية التى يؤمن بها علماء الاجتماع المعنيون بدراسة التنظيم دراســـة سوسيولوجية حقة .

والمحقق أن هذا الالتزام المنهجى قد أتاح لنا فرصة رائعة لتحليـــــل المشكلات التى تنشأ على مستوى جماعات التنظيم وطبقاته . ففى سيـاق تحليلنا لمشكلات التوازن والصراع والأهداف ، طفت على السطح صراعات عديدة بين مختلف طبقات التنظيم . وكان طبيعيا جدا أن تعبر هذه الصراعات عن مصالح وأهداف خاصة بعيدة عن الأهداف التنظيمية العامة . ولقـــد سجلت شواهدنا كفاح هذه الطبقات من أجل ترشيد مصالحها واكسابهـا طابعا شرعيا . وعندما حللنا هذا الكفاح ربطناه بالأبعاد السياسية السائدة فى التنظيم وبالظروف الاقتصادية والاجتماعية المختلفة التى تمارس فى ظلها هذه الطبقات مهامها التنظيمية .

ولقد كان لهذا الالتزام المنهجى تأثيرا بعيدا على طابع التحليل التنظيمى المقارن الذى قدمناه فى هذه الرسالة . فلكى نتمكن من تحقيق حبكه منهجية ملائمة ، عقدنا مقارنات على مستويات مختلفة . فثمة مقارنات على مستوى

أقسام وادارات وجماعات التنظيم الواحد ، وأخرى على مستوى التنظيم ككل . ولقد مكنتنا هذه المقارنات من تحليل الواقع التنظيمى تحليلا عميقا وشاملا فى آن واحد . ولا نستطيع أن نغفل الاشارة هنا الى المواقف التجريبية العديدة التى اتاحها لنا تصميم الدراسة . فعلى الرغم من الاختلاف الشديد بين التنظيمين موضوع الدراسة سواء على مستوى الحجم أو النشاط أو القدم أو نمط التكنولوجيا ، على الرغم من ذلك ظهرت أمامنا مواقف تجريبية عديدة تمكنا من خلالها اختبار فروض نظرية عديدة .

ولم يكن التحليل التنظيمى المقارن الذى قدمناه فى هذه الرسالة مقصورا على تحديد الخصائص التنظيمية والمتغيرات الاجتماعية السائدة فى تنظيمين صناعيين مصريين مختلفين ، ولكنه سعى الى الوقوف على العوامل والقوى التى اسهمت فى ظهورها وبلورتها وتشكلها . فلم يكن اهتمامنا موجها نحو دراسة الخصائص التنظيمية كما توجد فى ظروفها الطبيعية ، بل كان موجها نحو الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التى سندت نشأة هذه الخصائص . وما التسلسل الرئاسى فى التنظيمين الا مثالا واحدا يوضح لنا أن الاكتفاء بمقارنة الخصائص التنظيمية مقارنة عامة مجردة لا يحقق لنظرية التنظيم أهدافها الحقيقية . لقد كشف تحليلنا المقارن المتعمق عن حقيقة هامة هى أن مجرد التعرف على الخصائص التنظيمية لا يكفى للتعرف على ما يدور فى التنظيم . فليس المهم هو التعرف على عدد المستويات الرئاسية ، بل المهم هو الكشف عن الوظيفة التى تؤديها هذه المستويات ، والدور الحقيقى الذى تؤديه للطبقات المختلفة . ففى التنظيم القديم كان التسلسل الرئاسى فرصة ذهبية استغلتها الادارة لتدعيم سيطرتها ونفوذها . بينما كان هذا التسلسل معوقا لادارة التنظيم الحديث . لأنها وجدت فيه مالا يتلاءم مع ايديولوجيتها القائمة على « السلام الصناعى » . ومن هنا تبدو لنا ضحالة المسوح المقارنه التى تسعى أولا وقبل كل شىء الى التعرف على الخصائص البنائية الشائعة فى أكبر عدد ممكن من التنظيمات . ان نظرية التنظيم المعاصرة لهى فى أشد الحاجة الى الثراء النظرى الذى يخلو من حبكة منهجية ، وتلك مهمة نرجو أن تكون استراتيجيتنا المنهجية قد واجهتها بنجاح .

ثالثا ـ ختام

انطلقت هذه الرسالة من تصور نظرى خاص للتنظيم ، طورناه وبلورناه بعد تشخيص شامل للمشكلات التى تعانى منها نظرية التنظيم المعاصرة وحينما اكتملت عناصر هذا التصور طبقناه على تنظيمين صناعيين مصريين، بعد أن تبنينا استراتيجية منهجية تقوم على الافادة من المزايا التى يحققها منهج دراسة الحالة والمنهج المقارن الشامل . ولقد قصدنا بهذه الاستراتيجية المنهجية اتاحة الفرصة لتقديم تحليل تنظيمى مقارن يجمع بين العمق النظرى الذى يتيحه منهج دراسة الحالة والحبكة المنهجية المتضمنة فى المنهج المقارن . والمؤكد أن هذه الاستراتيجية المنهجية قد نبعت من التصور النظرى للتنظيم الذى يتطلب بطبيعته تحليلا تنظيميا مقارنا متعمقا يستطيع أن يفسر الابعاد التنظيمية والمتغيرات الاجتماعية تفسيرا دقيقا وشاملا فى آن واحد .

ولسنا هنا بحاجة الى الافاضة فى توضيح مدى ملاءمة هذه الاستراتيجية المنهجية للتصور النظرى الذى قدمناه للتنظيم ، فتلك قضية يستطيع القارىء أن يقدرها ويزنها وزنا دقيقا بمجرد قراءة عامة للفصول الأربع الأخيرة على أن ذلك لا يمنعنا من توضيح نقطة أساسية هى أن تصورنا النظرى قد أتاح لنا ـ بطريق مباشر أو غير مباشر ـ الوقوف على المشكلات الحقيقية التى يعانى منها التنظيم الصناعى المصرى . ويعود ذلك فى حقيقة الأمر الى مرونة هذا التصور وشموله وقدرته على مواجهة الواقع التنظيمى . ولقد كان طبيعيا جدا أن نتبنى منهجا مقارنا محدودا يلائم هذا التصور ، ويطوعه لدراسة الواقع التنظيمى دراسة فعالة . وفى حدود كفاءة تصورنا النظرى للتنظيم والاستراتيجية المنهجية التى ضمنت تهبيط هذا التصور الى مستوى الواقع ، يمكننا أن نختتم هذه الرسالة بذكر بعض القضايا العامة التى يجب أن تحظى باهتمام دارسى التنظيم المحدثين حتى يستطيعوا تحقيق أهداف نظرية التنظيم المعاصرة والانطلاق بها الى آفاق أبعد وارحب .

لعل أهم هذه القضايا وأخطرها وزنا دراسة علاقة التنظيم بالتاريخ . فلو تأملنا تحليلنا الامبيريقى الذى عرضناه فى الفصول الأربعة الأخيره .

لاحظنا أن تفسير الواقع التنظيمى كان مستحيلا دون الرجوع الى الاحداث التاريخية التى مر بها التنظيمان • وعلى الرغم من أن تفسيراتنا التاريخية كانت محدودة النطاق نسبيا بحكم البرنامج الضخم الذى تكفلت به دراستنا، الا أن الأمل معقود على اجراء دراسات مقبلة تحاول الافادة من التـــراث التاريخى المتعلق بالتنظيمات الصناعية المصرية • والمؤكد أن هذا النوع من الدراسات يستطيع اثراء نظرية التنظيم اثراء حقيقيا ، خاصة وأن المجتمع المصرى يعد من أقدم المجتمعات التى استعانت بتنظيمات مختلفة لتحقيق أهداف سياسية واقتصادية ودينية وادارية • وباستطاعة عالم الاجتمـاع أن يجد فى مؤلفات التاريخ السياسى والاجتماعى والاقتصادى المصرى مادة تاريخية هائلة تثرى تحليلاته الامبيريقية لتنظيمات مصرية حديثة وتعاونه على تقديم تحليلات سوسيولوجية لنمو هذه التنظيمات وتطورها وخصائصها المختلفة • ان نظرية التنظيم المعاصرة لهى فى أشد الحاجة الى البعد التاريخى، فبدونه تقع فى أسر اتجاه امبيريقى مجرد لا عمق له •

واذا كنا نطالب بتخطى حدود الزمان ، فاننا نطالب أيضا تخطى حدود المكان • لقد ظلت صياغات وأحكام نظرية التنظيم قاصرة على مجتمعـات غربية ذات أيديولوجية مختلفة عن تلك تتبناها دول الكتلة الشرقية أو الدول النامية التى تتبنى فى أغلب الأحيان أيديولوجية وسطا ، والتى يتزايد عددها يوما بعد يوم • واذا ما ظلت صياغات نظرية التنظيم مقصورة على تنظيمات العالم الغربى ، فان التقدم الذى يمكن أن تحرزه النظرية سيكون ضئيـلا بالضرورة لذلك يبدو لنا أن المخرج الحقيقى لنظرية التنظيم المعاصرة من الحلقة المفرغة التى تدور فيها هو الانطلاق الى دراسة تنظيمات دول الكتلة الشرقية والدول النامية •ولسوف يجد الدارسون واقعا تنظيميا مختلفا يفرض عليهم مراجعة الأحكام والتعميمات التى صاغها علماء التنظيم الغربيون • ولقـــد أوضح تحليلنا الامبيريقى تنظيمين صناعيين مصريين ضرورة اعادة النظر فى بعض الاتجاهات النظرية التى انطلق منها الدارسون الغربيون ، وخاصة اتجاه « النسق المقفل » ، كما أكد الحاجة الى دراسة الظواهر التنظيمية الفريدة التى تتسم بها التنظيمات الصناعية ، وهى ظواهر لا تجد لها نظيرا فى تنظيمات العالم الغربى • ولسنا هنا بحاجة الى تأكيد الفوائد التى يمكن

أن تجنيها نظرية التنظيم المعاصرة من وراء الدراسات التى تجرى فى أقطار اشتراكية أو نامية ، فيكفى القول بأن تنظيمات هذه الأقطار تمارس وظائفها فى ظل ظروف ايديولوجية وسياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية مختلفة أشد الاختلاف عن الظروف التى تمارس فى ظلها تنظيمات الأقطار الغربية وظائفها ٠

ولا يمكن تخطى حدود الزمان والمكان ، الا بعد تخطى الحواجز المفروضة على التحليل التنظيمى المعاصر كما هو مألوف فى التراث الغربى ٠ أن أول ما يلفت النظر فى هذا التحليل هو ضيق نطاقه وانفصاله عن الظروف السياسية والاقتصادية السائدة فى المجتمع ٠ ولقد أدى ذلك الى عواقب وخيمة لا تزال نظرية التنظيم تدفع ثمنها حتى اليوم ٠ فلو تصفحنا دراسات التنظيم التى أشرنا اليها فى الفصلين الرابع والخامس ، وجدناها ـ باستثناءات ضئيلة ـ تركز اهتماماتها على تناول التنظيمات بوصفها عوالم فى حد ذاتها ٠ والمؤكد أن هذا الاتجاه قد انعكس على مستوى التحليل التنظيمى ، الذى اتخذ من الفرد أو الجماعة الصغيرة وحدة للتحليل ٠ واذا ما تغاضينا عن الاعتبارات الأيديولوجية الكامنة وراء هذا الاتجاه ـ وان كان ذلك عسيرا ـ فاننا سنجده قد حصر مشكلات التنظيم فى نطاق الفرد والجماعة الصغيرة ، متجاهلا علاقة التنظيم بالمجتمع والتأثيرات والضغوط المختلفة التى يواجهها التنظيم من بيئته ٠ ان التنظيم لا يمارس وظائفه فى فراغ ، فهو يخضع لأيديولوجية عامة تحدد سياسته ، وهو يخضع بعد ذلك لظروف اقتصادية وسياسية وثقافية وتكنولوجية تمارس عليه تأثيرا لا يمكن اغفاله اذا ما اردنا تقديم دراسة حقيقية للتنظيم المعاصر ولقد أوضح تحليلنا الامبيريقى للتنظيمين مدى الحاجة الى دراسة الضغوط والتأثيرات المختلفة التى يواجهها التنظيم الصناعى المصرى ٠ فبدون الربط بين ايديولوجية المجتمع وأيديولوجية التنظيمين ، وبدون الكشف عن الظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية العامة التى خضع لها التنظيمان ، بدون ذلك كله كان من العسير علينا تفسير كثير من ظواهرهما وأبعادهما تفسيرا عميقا شاملا ٠

واعتقد أن الاهتمام بدراسة ثقافة التنظيم يستطيع أن يحطم بعض الحواجز المفروضة الآن على نظرية التنظيم • وتعود أهمية دراسة ثقافة التنظيم الى قدرتها على تفسير كثير من دينامياته التى حاول دارسو التنظيم تفسيرها تفسيرا تنظيميا خالصا • فلم يعد من الممكن الآن تفسير السلوك التنظيمى فى ضوء نموذجى « النسق » « والهدف » ، بل أن الأمر يقتضى دراسة القيم والمعايير والمعتقدات والتصورات وكل العناصر المعيارية الأخرى التى توجه سلوك الفرد فى التنظيم • ومن هنا يبدو لى خطل المحاولات التى تسعى الى تفسير السلوك التنظيمى تفسيرا سيكلوجيا أو اقتصاديا أو اداريا خالصا • أن قضية الفعالية التنظيمية التى ظن البعض انها قضية تنظيمية خالصة قد أصبحت الآن قضية ثقافية بالدرجة الأولى • ومن هنا يمكن القول ان فعالية التنظيم لا تتوقف فقط على نمط ادارته أو تكنولوجيته أو اقتصاده ، ولكنها تتوقف أيضا على نمط ثقافة أفراده ، التى هى بطبيعتها جزء من ثقافة أعم وأشمل سائدة فى المجتمع • ولقد حصلنا خلال تحليلنا للتنظيمين على ما يؤيد هذه القضية ويمنحها أهمية خاصة • ففى سياق هذا التحليل بدت امامنا ابعادا ثقافية عديدة كان لها دورا واضحا فى تحديد انساق المكانة فى التنظيم وفى نظرة أفراد التنظيم نحو معايير الأداء والانجاز •

والمحقق أن الاهتمام بدراسة القضايا التنظيمية الكبرى يستطيع أيضا أن يسهم بنصيب فى دفع نظرية التنظيم المعاصرة خطوات الى الامام • وهنا تبدو لنا خطورة القضايا الكلاسيكية التى اثارها اسلافنا أمثال ماركس وفيبر وميشيلز • ان المشكلات التى تعانى منها التنظيمات الصناعية المعاصرة لم تعد فقط مشكلات اقتصادية تتعلق بأمان الفرد الاقتصادى ، ولم تعد فقط مشكلات تكنولوجية تتعلق بتكيف الفرد مع الآلات التى تزداد تعقدا وتنوعا يوما بعد يوم ، انها تعانى أيضا ـ وبدرجة أكبر ـ من مشكلات سياسية تتعلق بحرية الفرد وممارسته للديموقراطية التى هى من ابرز علامات القرن العشرين • ومن هنا تبدو امامنا خطورة دراسة الجانب السياسى فى التنظيم ، فهو مفتاح يستطيع أن يواجهنا الى طرق مشكلات ادارية خالصة من منظور جديد تماما • ولقد كشفت درزاستنا الحقلية للتنظيمين عن ابعاد سياسية بدونها كان يستحيل فهم التنظيمين فهما عميقا • فعندما تناولنا

قضية الديموقراطية التى هى أحد دعائم التنظيم الصناعى المصرى ، اتضح لنا أن ثمة فارقا عظيما بين ما هو مدون وما هو ممارس ، بين الحق الرسمى والحق الممارس • لقد ظهرت أمامنا على السطح سياسة استقطاب المديرين للرؤساء والسياسيين من العمال وصغار الموظفين ، تلك السياسة التى حولت الممارسات الديموقراطية التى حصل عليها العمال الى واجهة تخفى وراءها حكما او ليجاركيا تكنوقراطيا •

وما يقال عن الديموقراطية يقال أيضا عن الصراع • فالتنظيم يتألف من طبقات ذات مصالح متفاوتة • ان لم تكن متعارضة فى بعض الأحيان • ولا يمكن تقديم صورة حية للتنظيم الصناعى المعاصر دون الكشف عن هذه المصالح ، والاستراتيجيات المختلفة التى تتبناها الطبقات المختلفة لترشيد مصالحها والدفاع عنها • ولقد اتاح لنا النفاذ الى قلب الواقع التنظيمى فرصة تحليل الصراعات المختلفة التى كانت تنشب بين هذه الطبقات • وبدون تحليل هذهالصراعات كان من المستحيل تفسير أبعاد التنذليم وظواهره تفسيرا واقعيا • ان التحالف بين مختلف طبقات التنظيم لا يتم على نحو مثالى • ومهما قيل من أن الأيديولوجية العامة قادرة على صهر هذه الطبقات والقضاء على المصالح الخاصة ، الا أن الحقيقة ستظل باقية وهى أن معايشتى لتنظيمين صناعيين مصريين قد كشفت عن وجود مراكز قوى متصارعة لكل منها أهدافها الخالصة التى تكافح من أجلها كفاحا مستميتا •

ولقد كشف تحليلنا الأمبيريقى عن الدور الخطير الذى تلعبه القضايا الكلاسيكية التى اثارها أسلافنا الأوائل فى التنظيم الصناعى • فبدون مفهوم « الاغتراب » (ماركس) كان من المستحيل تحليل علاقة العمال بالمديرين . وبدونه أيضا كان من المستحيل تحليل علاقة العمال بالآلات • ولم يكن من الممكن بعد ذلك تحليل الأهداف التنظيمية دون الاستعانة بمفهوم « استبدال الأهداف » (ميشيلز) • وأخيرا كان من الصعب علينا تحليل « الحرية والمبادءة » (فيبر) دون الاستعانة بالآراء السياسية الكلاسكية التى تناولت هاتين القضيتين • لقد زودتنا هذه القضايا ببصيرة مكنتنا من تحليل المشكلات التنظيمية من منظور واسع نسبيا ، وذلك مطلب حيوى اذا ما اردنا لنظرية التنظيم تجاوز الحواجز والقيود التى فرضها عليها الذين وتعوا

فى اسر النزعة العضوية الوضعية ، أو الذين تبنوا مفاهيم علم النفس الاجتماعى ، تلك المفاهيم التى تعجز - بحكم ضيق نطاقها - عن تقديم تحليل تنظيمى رحب عميق ٠

وهناك بعد ذلك أمل منهجى لا تزال نظرية التنظيم بحاجة الى تحقيقه قبل أن تحقق انطلاقها فالجهود التصنيفية التى بذلت فى مجال التنظيمات لا تزال ضئيلة للغاية ٠ ولا يمكن تأسيس أحكام نظرية صادقة ، الا اذا كانت هذه الأحكام مستندة الى أطر تصنيفية واضحة المعالم ٠ ولقد سبق أن أوضحنا فى الفصل الخامس الدور الخطير الذى تؤديه هذه الأطر التصنيفية لنظرية التنظيم ، فبدونها تفقد القضايا النظرية قيمتها ووزنها ٠ ويجب أن تسير هذه الجهود التصنيفية فى طريق مواز للجهود النظرية التى يقدمها المنظرون فى مجال التنظيم ٠ واذا كان من المستحيل على نظرية التنظيم أن تحقق أهدافها دون الاستعانة بالمنهج المقارن ، فان هذا المنهج لا يستطيع أن يحقق أهدافه - هو الآخر - دون أن يقف على أرض صلبه آمنة ٠ والمؤكد أن الجهود التصنيفية تستطيع أن تدفع المنهج المقارن خطوات الى الأمام ، لأنها ستضمن وجود أنماط من التنظيمات متمايزة ، تسهل على من يشرع فى اجراء دراسة مقارنة اختيار التنظيمات التى يود دراستها ٠

ولا يمكن بعد ذلك كله أن تظل نظرية التنظيم بمنأى عن النظرية السوسيولوجية العامة ٠ فابتعادهما لابد وأن يصيبهما بالعقم والجدب ٠ ولقد أدى اهمال العلاقة بين هاتين النظريتين الى حصر نظرية التنظيم فى اطار ضيق ٠ وعلى الرغم من المحاولات العديدة التى بذلها البعض من أجل استقلال نظرية التنظيم وتحديد كيان مستقل لها ، الا أن هذه المحاولات قد حكمت على نفسها - بعد وقت قصير - بالفشل الذريع ; ان النظرية السوسيولوجية العامة تستطيع - بحق - أن تزود نظرية التنظيم بأبعاد جديدة تماما ، أبعاد نابعة من اتساع نطاقها واسيعابها لقضايا عديدة ومتباعدة تفد اليها من مختلف مجالات المعرفة السوسيولوجية ٠ ولسوف تحكم نظرية التنظيم على نفسها بالذبول ما لم توثق صلتها بالنظرية السوسيولوجية العامة وتحرص باستمرار على اقامة حوار دائم معها ٠

رقم الإيداع	١٩٨٥ / ٧٦٩٩
الترقيم الدولى	ISBN ٩٧٧-٠٢-١٥٤٧-٣

٣ / ٨٥ / ٥٤

دار روتابرينت للطباعة ـ القاهرة